

Leonardo Lincoln Leite de Lacerda

**MARKETING DE SERVIÇOS DE LAZER: ESTUDO DE CASO DO MUSEU DE
ARTES E OFÍCIOS DE BELO HORIZONTE**

Belo Horizonte
2009

Leonardo Lincoln Leite de Lacerda

**MARKETING DE SERVIÇOS DE LAZER: ESTUDO DE CASO DO MUSEU DE
ARTES E OFÍCIOS DE BELO HORIZONTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Lazer da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Lazer, Cultura e Educação.

Linha de Pesquisa: Lazer, Formação e Atuação Profissional.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Teixeira Veiga/UFMG

Co-orientador: Prof. Dr. Hélder Ferreira Isayama/UFMG

L131m Lacerda, Leonardo Lincoln Leite de
2009 Marketing de serviços de lazer: estudo de caso do Museu de Artes e Ofícios de Belo Horizonte. [manuscrito] / Leonardo Lincoln Leite de Lacerda. – 2009. 99 f., enc.:il.

Orientador: Ricardo Teixeira Veiga

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional.

Bibliografia: f. 87-95

1. Lazer – Teses. 2. Marketing – Teses. 3. Instituições e sociedades culturais – Teses. I. Veiga, Ricardo Teixeira. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional. III. Título.


CDU: 379.8


Ficha catalográfica elaborada pela equipe de bibliotecários da Biblioteca da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da Universidade Federal de Minas Gerais.




Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional
Mestrado em Lazer
Área Interdisciplinar

Dissertação intitulada "*Marketing de serviços de lazer; estudo de caso do Museu de Artes e Ofícios de Belo Horizonte*", de autoria do mestrando Leonardo Lincoln Leite de Lacerda, defendida e aprovada em 3 de março de 2009, na Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da Universidade Federal de Minas Gerais e submetida à banca examinadora composta pelos professores:


Prof. Dr. Ricardo Teixeira Veiga (Orientador)
Faculdade de Ciências Econômicas
Universidade Federal de Minas Gerais


Prof. Dr. Hélder Ferreira Isayama (Co-orientador)
Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional
Universidade Federal de Minas Gerais


Profa. Dr. Antonio Carlos Bramante
Faculdade de Educação Física
Universidade Estadual de Campinas


Prof. Sílvio Ricardo da Silva
Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional
Universidade Federal de Minas Gerais

AGRADECIMENTO

À minha mãe, eterna heroína, por me amar incondicionalmente e ser o exemplo máximo da minha vida.

À minha namorada, amiga e amada Dani, pela presença constante, préstimos, carinhos, atenção e generosidade e por outros inúmeros fatores que tornam difícil reverenciá-la com poucas palavras. Seu ser me enche de motivação e esperança para a construção de um mundo melhor.

À Cidinha, exemplo de profissional, pelas conversas e auxílios durante esta caminhada.

Ao Professor Dr. e sempre mestre Hélder Isayama, cuja presença foi essencial para a concretização deste estudo.

À professora e amiga Christianne Gomes, pelas oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

Ao professor Hilton Serejo, que me iniciou nesta jornada.

Aos colaboradores Prof. Dr. Antônio Bramante e Prof. Dr. Silvio da Silva, pela iluminação crítica durante o processo da pesquisa.

A todos os amigos pela compreensão, discussão e ajuda durante a trajetória não apenas do mestrado, como também da vida.

A todos os responsáveis pelo Museu de Artes e Ofícios de Belo Horizonte, por me receberem de forma aberta e gentil. Espero que o presente trabalho possa contribuir para os objetivos do museu.

À CAPES, pela possibilidade da bolsa de estudo para melhor aproveitamento da pesquisa.

RESUMO

O setor de serviços vem crescendo nas estatísticas no cenário mundial, indício de sua importância. Especificamente os serviços de lazer vêm sendo alvo de pesquisas tanto no mercado quanto no meio acadêmico, devido à sua singularidade e diversidade. Nesse contexto, a preocupação com a qualidade é cada vez mais recorrente, mas poucos são os métodos de avaliação disponíveis. O presente trabalho se baseou em uma adaptação do modelo SERVQUAL da literatura do marketing de serviços, que apresenta cinco dimensões relevantes na perspectiva atual para avaliar a qualidade de serviço: confiabilidade, garantia, empatia, aspectos tangíveis e prestação. Questões pertinentes à acessibilidade, como barreiras práticas e culturais, também foram contempladas, além da missão e dos objetivos do espaço pesquisado. O museu foi selecionado para a pesquisa de campo, visto ser uma entidade que vêm ganhando respaldo na sociedade por causa da sua capacidade de preservar, pesquisar e divulgar aspectos culturais. Estudo de caso foi realizado no Museu de Artes e Ofícios de Belo Horizonte, uma vez que se trata de uma instituição recente que não dispõe de formas de avaliação dos serviços, além de estar estrategicamente localizado no centro da cidade e ser um espaço ímpar para a capital mineira como ponto de cultura. Assim, a proposta desse estudo foi analisar a qualidade dos serviços de lazer no Museu de Artes e Ofícios de Belo Horizonte, tendo como base uma versão adaptada do modelo SERVQUAL, as barreiras práticas e culturais, e a missão e objetivos do museu. Pesquisa de campo juntamente com a revisão bibliográfica sobre qualidade de serviços de lazer serviram de base à proposta. Entrevistas foram realizadas com três tipos de públicos: funcionários de gerência (dos setores da comunicação interna e da museologia); profissionais de contato direto com o usuário (da recepção e do setor educativo); e visitantes do museu nos finais de semana do mês de julho de 2008. Análise de conteúdo foi utilizada para organizar, analisar e categorizar os dados coletados de acordo com os elementos levantados para medir a qualidade de serviços. Foi observado que a qualidade dos serviços de lazer alcançou índice superior a 90%, sendo que cerca de 40% dos usuários se sentiram encantados com o serviço. Ainda assim, o museu necessita se preocupar com algumas questões, como o contato entre funcionários e usuários na parte interna do espaço; a infraestrutura do entorno e a divulgação do espaço. Este último ponto também apresenta perspectivas das barreiras culturais, pois mesmo informados os sujeitos podem não estar sensibilizados para vivenciar uma experiência de lazer em museu. Espera-se que esse trabalho possa contribuir para reflexões sobre os serviços de lazer não apenas em espaços museológicos, e impelir a realização de novas perspectivas quanto ao setor de serviços de lazer.

Palavras-chave: Lazer, Marketing, Qualidade de Serviços, Museu.

ABSTRACT

The service sector has been growing in the statistics in the world scenario, what constitutes an indication of its importance. Leisure services, specifically, have become an object of research developed either in the market or in the academic area, what can be attributed to complexity and broadness of these services. In this way, the quality of services became a constant concern; however, there are few methods available to evaluate it. Therefore, this study was based on an adaptation of SERVQUAL model, which presents five relevant dimensions in nowadays perspective to the assessment of quality: reliability, guarantee, empathy, tangible aspects and promptness. Aspects related to accessibility, such as practical and cultural barriers, besides pretension and objectives of the studied space were also included. The museum was selected for the field research for the reason that it is an entity that has been supported by society because of its capability of preserving, researching and making public cultural aspects. A case study was conducted at Museu de Artes e Ofícios in Belo Horizonte, based on the fact it's a recent institution that doesn't have tools available to the assessment of services, it's strategically located in midtown and it constitutes a singular place to the city in cultural perspective. Thus, the aim of this study was to analyze the quality of leisure services in that museum based on an adaptation of SERVQUAL model, on practical and cultural barriers and on mission and objectives of the museum. A field research and a review of literature about leisure services quality constituted the foundation of this proposal. Three different kinds of public were interviewed: managers (communication staff and specialists in museum study); professionals dealing face-to-face with visitors to the museum (from the reception and educative sectors); and people who visited the museum in July 2008 on weekends. Content analysis was used to organize, analyze and categorize the data collected according to elements used to measure the quality of services: quality dimensions of SERVQUAL, practical and cultural barriers e aspects related to the museum. It was observed that the quality of services was superior to 90% among the museum visitors with 40% of them feeling enchantment. Nonetheless, some questions need to be addressed by the museum as contact between museum professionals and visitors, mainly inside the museum, surroundings infrastructure and divulgation of the place. This ultimate point involves observing cultural barriers to enjoy such experience, because even well-informed people can not be willing to live a leisure experience in a museum. It's expected that this study can contribute to considerations about leisure services not only in museums and can motivate the elaboration of new perspectives.

Key Words: Leisure, Marketing, Quality of Services, Museum.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO: A “PROPAGANDA” DO “PRODUTO”	8
1.1 O Instrumento SERVQUAL	9
1.2 Marcos para a Qualidade de Serviços de Lazer	11
1.3 A Relevância do “Produto”	14
1.4 O “Processo” do “Produto”	15
2 MARKETING PARA O MARKETING? PROMOÇÃO DE NOVAS FORMAS DE COMPREENSÃO E APLICAÇÃO PARA O LAZER	18
2.1 Em qual Mercado o Marketing Atua?.....	20
2.2 Sobre o Consumo de Produtos de Lazer	21
2.3 Configurações do Marketing	25
2.4 O “Preço” do Marketing no Lazer	27
2.5 A Serviço do Marketing de Serviços	31
2.6 Acerca dos Serviços de lazer	34
2.7 A Demanda pela Qualidade do Serviço	36
2.8 Qualidade de Serviços de Lazer	41
3 QUALIDADE DE SERVIÇOS DE LAZER: O CASO DO MUSEU DE ARTES E OFÍCIOS DE BELO HORIZONTE	44
3.1 O Museu de Artes e Ofícios de Belo Horizonte	44
3.1.1 Sobre os Visitantes Entrevistados	46
3.1.2 A Relação Lazer e Museu	47
3.1.3 Diálogo entre Lazer e Educação em Museu	54
3.2 A Questão da Acessibilidade aos Serviços de Lazer: Barreiras Práticas	57
3.2.1 Barreiras Culturais	65
3.3 As Dimensões de Qualidade do Serviço de Lazer: Aspectos Tangíveis	71
3.3.1 Dimensão Presteza	75
3.3.2 Dimensão Empatia	76
3.3.3 Dimensão Garantia	78

3.3.4 Dimensão Confiabilidade	80
3.4 A Qualidade dos Serviços de Lazer no MAO	81
PÓS-VENDA DO “PRODUTO”	84
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE 1 - ESTRUTURA DE ENTREVISTA: USUÁRIOS	96
APÊNDICE 2 - ESTRUTURA DE ENTREVISTA: PROFISSIONAIS DE LINHA DE FRENTE	97
APÊNDICE 3 - ESTRUTURA DE ENTREVISTA: PROFISSIONAIS DA GERÊNCIA	98

1 INTRODUÇÃO: A “PROPAGANDA” DO “PRODUTO”

O lazer cresce gradativamente, tanto como oportunidade de trabalho quanto no âmbito da academia, por esse motivo, cada vez mais, tem sido alvo de pesquisas no mercado e em variados campos do saber. Como expõe Parker (1978, p. 13), “uma compreensão ampla de todos os fenômenos e da significância do lazer exige a contribuição de uma quantidade de disciplinas”, e essa amplitude origina lacunas a serem preenchidas.

Observo uma desde a graduação em turismo, momento que tive algum contato com espaços culturais como os museus, seja por meio de visitas técnicas ou oportunidades de reflexão. Após focar meus estudos no universo do lazer, percebi que as análises com referência às aplicações do marketing eram bastante restritas. Esse fato contribui com a percepção de que ainda há muito a ser discutido sobre a relação entre lazer e gestão em equipamentos públicos como os museus, que guardam e preservam traços da nossa cultura.

A partir das minhas observações e do aprofundamento de conhecimento sobre o assunto, percebi que é comum associar museu à educação, e nem sempre associá-lo ao lazer e as possibilidades que essa vivência encerra, como se não existisse a possibilidade da junção entre ambas as esferas. Contudo, como assevera Kotler (2001), os museus competem por um espaço no mercado de lazer, necessitando se preparar para essa empreitada, inclusive no que diz respeito à sua imagem. Função que cabe ao marketing, independentemente da dificuldade de se estabelecer uma junção entre museu e lazer e, também, entre museu e marketing.

Diante disso, proponho as indagações que impelem essa pesquisa: por que os museus normalmente não são gerenciados ou estudados na perspectiva do marketing de serviços de lazer? Como a gestão convencional dos museus afeta a qualidade de serviços de lazer ofertados por essas instituições? Como analisar a qualidade dos serviços de lazer oferecidos pelos espaços museais?

Frente a tal perspectiva, o objetivo da pesquisa foi analisar a qualidade dos serviços de lazer no Museu de Artes e Ofícios de Belo Horizonte, tendo como base uma versão adaptada do modelo SERVQUAL, as barreiras práticas e culturais, e a missão e os objetivos do museu.

1.1 O Instrumento SERVQUAL

A escala SERVQUAL foi desenvolvida por Zeithalm, Parasuraman e Berry (1990). Trata-se de um modelo teórico metodológico quantitativo, que inclui 22 itens de respostas fechadas para medir, na perspectiva do usuário, expectativas de desempenho e qualidade percebida. Esse modelo foi baseado, em um primeiro momento, em dez itens-chave ligados à percepção de qualidade, descobertos pelos autores por meio de pesquisas com clientes de variados tipos de serviço. Esses itens-chave foram nomeados de dimensões de qualidade e incluíam: a competência para prestar o serviço, a cortesia no atendimento, a credibilidade repassada ao usuário, a acessibilidade do usuário ao serviço, à comunicação feita pela instituição ao público-alvo, o conhecimento sobre o consumidor, os aspectos tangíveis presentes na prestação, a presteza ou o pronto atendimento, a segurança (ou a garantia) envolvida na transação e a confiabilidade da instituição.

Posteriormente, os autores concluíram que as dez dimensões poderiam ser sintetizadas em cinco, e, então, a credibilidade, a cortesia e a competência foram incorporadas pela segurança (ou garantia); a acessibilidade e a comunicação, pela empatia, o antigo “conhecimento sobre o consumidor”. Assim, as cinco dimensões da qualidade do serviço contemplam os aspectos tangíveis, a confiabilidade, a presteza, a segurança e a empatia, sendo que:

- a “confiabilidade” refere-se à capacidade da organização em desempenhar o serviço como fora prometido (comunicação externa). Na escala SERVQUAL, são identificados elementos como a execução correta do serviço desde a primeira vez; atendimento no prazo estabelecido; monitoramento das especificações.

Os criadores da SERVQUAL asseveram que esta dimensão é a mais importante dentre as cinco. Venetis e Ghauri (2004) corroboram que a confiabilidade é a variável de resultado central nos relacionamentos de negócios, que assegura a força, estabilidade, durabilidade e a lucratividade de uma relação.

- os “aspectos tangíveis” concernem à aparência de tudo aquilo que envolve o serviço prestado, como o ambiente, funcionários e suas vestimentas, equipamentos e materiais de comunicação, utensílios, entre outros. Como se trata da aparência e não apenas dos objetos, as sensações podem ser compreendidas também, como aquelas advindas da iluminação, do som e da temperatura ambiente. Hoffman e Bateson (2006) revelam a importância desse item devido à ausência de um produto físico, fator exaltado nas avaliações dos usuários;

- a “garantia” ou “segurança” envolve a credibilidade e a competência (habilidade e conhecimento) de uma empresa em realizar um serviço, bem como a capacidade de atender com cortesia os usuários;

- a “presteza” significa esmero no fornecimento de um serviço, disposição dos funcionários em atender, prontamente, os clientes. Falco (2006, p. 73) alerta que “[...] para a presteza vigorar deve haver também segurança, já que o funcionário não terá capacidade de resposta rápida, a qualquer eventualidade do serviço, se ele próprio não conhecer a dimensão do serviço em que atua”;

- a “empatia” está condicionada ao conhecimento dos clientes, à atenção individualizada, aos horários de funcionamento compatíveis com as necessidades e desejos dos usuários e a utilização adequada da forma e do conteúdo da comunicação com o público-alvo. Ser empático significa compreender a visão de mundo do outro e buscar atendê-lo de acordo com suas percepções.

Hoffman e Bateson (2006) demonstram preocupação com o questionário da SERVQUAL utilizado com os usuários, considerando-o muito extenso para uma aplicabilidade convincente, podendo afetar a validade estatística das cinco dimensões de qualidade. Outros atestam que a SERVQUAL não está adaptada à realidade de inúmeros serviços a serem avaliados (PRAT, 2008), uma vez que o instrumento foi baseado em pesquisas de apenas quatro setores. Outros questionam o fato de que os resultados variam de acordo com cada país (MACHADO, 1999), pois os elementos básicos de relevância costumam mudar de acordo com as influências históricas, econômicas, políticas, sociais, culturais, ecológicas e tecnológicas. Entretanto, Pimentel (2005) afirma que, hoje, aspectos como a rapidez, a variedade, o consumismo, a imagem e a inovação devem ser considerados.

Autores como Cronin e Taylor (2004) constestam a possibilidade de analisar a expectativa dos usuários para averiguar a qualidade dos serviços, pois acreditam que as pesquisas são capazes de identificar apenas a percepção dos clientes. Porém, desconsiderar as expectativas equivale a desprezar as experiências anteriores e as fontes de informação pessoal, referências importantes para o indivíduo.

Cronin e Taylor (2004) criticam os criadores da SERVQUAL por não estabelecerem uma distinção clara entre satisfação e qualidade do serviço, o que pode gerar complicações no momento da avaliação. Os autores explicam que a literatura existente relaciona satisfação a uma medida transitória, de curto prazo sobre o serviço, enquanto a qualidade do serviço decorre da avaliação geral, de longa duração. Hoffman e Bateson (2006, p. 367-368) também abordam a divergência:

“Enquanto a satisfação compara as percepções do cliente com o que ele normalmente esperaria, a qualidade do serviço compara as percepções com o que o cliente deveria esperar de uma empresa que presta serviços de alta qualidade. Dadas essas definições, a qualidade do serviço parece medir um padrão mais alto de prestação de serviço”.

Mesmo diante das críticas, Hoffman e Bateson (2006) verificam que a SERVQUAL continua sendo utilizada para avaliar a qualidade dos serviços em diferentes áreas e pontuam que o instrumento deve ser vislumbrado como ponto de partida, mas nunca como um método final, podendo ser combinada com outras formas de avaliação.

Alterações na SERVQUAL mostram-se pertinentes ao lidar com um serviço específico como o de lazer, por tratar-se de uma área que mescla objetivos e equipamentos públicos e privados. Williams e Buswell (2003) apontam que o modelo costuma ser aplicado no setor comercial do turismo e do lazer, mas estudos relacionados às organizações que não visam lucro são escassos.

Dessa forma, optei pela adaptação da SERVQUAL (ZEITHALM; PARASURAMAN; BERRY, 1990), porque, de acordo com Cabral (2004), a avaliação qualitativa ajusta-se melhor aos princípios básicos da comunicação museológica, embora pareça mais difícil de ser conduzida.

1.2 Marcos para a Qualidade de Serviços de Lazer

A SERVQUAL é proveniente de pesquisas realizadas em quatro setores: banco de varejo, cartão de crédito, seguros, serviços de manutenção. Setores que não mantêm relação direta com o lazer. Por isso, observo que realizar outras alterações à estrutura do SERVQUAL não é uma ação condenável, pois esse instrumento é suscetível a mudanças para que melhor se adapte à situação específica, como os serviços de lazer.

Percebo que todas as dimensões de qualidade levantadas por Zeithalm, Parasuraman e Berry (1990) são relevantes para a averiguação da qualidade de serviços de lazer, mas precisam ser consideradas em um contexto mais amplo para que se evite a supervalorização de uma dada parte (os usuários) em detrimento de outra (funcionários de contato).

Torkildsen (1986) informa que é importante ter a preocupação não apenas com as motivações das pessoas, mas também com o que as desmotivam, o que envolve a questão do acesso. Elemento que Melo (2006, p. 98) considera primordial ao fazer o seguinte

questionamento: podemos “escolher com qualidade quando não conhecemos as mais diversas possibilidades de escolha?”.

A palavra acesso é pensada no sentido de criar uma atmosfera na qual os sujeitos se sintam confortáveis e aptos a aproveitar, aprender, fazer perguntas e se apropriar do lugar. A acessibilidade, assim, configura-se como um processo de eliminação de barreiras visando a ampliação de oportunidades às diversas pessoas.

Visando ampliar a questão do acesso para além do horário de abertura do espaço averiguado na dimensão empatia da SERVQUAL, Werneck et. al. (2003) indicam sete fatores que influenciam (possibilitam, dificultam ou impedem), de forma inter-relacionadas, as vivências de lazer: *valores pessoais e socioculturais, educação, condição socioeconômica, características geográficas, segurança, infraestrutura, faixa etária*. Sugiro o acréscimo de outros três fatores: a) a *saúde*, capaz de inibir o acesso ao lazer dependendo do estado daquele que pretende vivenciá-lo; b) a *comunicação*, atribuída ao promotor do lazer, pois pode tanto instigar e informar quanto excluir o sujeito de experimentá-la e c) ao *preparo físico do indivíduo*, pois, mesmo que exista o desejo de investir em um determinado lazer, contando com condições de saúde consideradas normais, o sujeito pode se deparar com incapacidades físicas e emocionais. Por exemplo, a maioria das pessoas, mesmo saudáveis, não está em condição de escalar uma montanha.

Prince¹ e Merriman² (apud LIN, 2006), ao analisarem especificamente as vivências de lazer nos museus, sintetizaram os empecilhos em dois grupos. As “barreiras práticas”, ou objetivas, exemplificadas pelas taxas de entrada, pela distância requerida para chegar e voltar do museu e o tempo necessário para isso. Outros exemplos são a existência de estacionamento; o fluxo de circulação de pessoas; a dimensão dos equipamentos; a má distribuição dos equipamentos culturais nas cidades; a insegurança nos meios urbanos; a falta de informação sobre as programações dos espaços e a falta de condições financeiras para utilizar o transporte público. Outro obstáculo é definido como “barreiras culturais”, de caráter subjetivo, o que inclui a atitude do público frente aos serviços prestados, as percepções sensoriais (visão, audição, tato, paladar, olfato), a linguagem especializada utilizada pelos espaços e a imagem dos mesmos.

É possível contemplar as barreiras culturais fazendo relação com: a) educação/preparação do sujeito para vivenciar o lazer, b) a linguagem utilizada no espaço, c) a imagem,

¹ PRINCE, D. R. Behavioural consistency and visitor attraction. *The International Journal of Museum Management and Curatorship*, 2, p. 235–247, 1983.

² MERRIMAN, N. *Beyond the glass case: The past, the heritage and the public in Britain*. Leicester: Leicester University Pres, 1991.

d) a atitude das pessoas frente ao serviço, e) as percepções sensoriais, relacionado a gosto aprendido através de ações e programas, f) a percepção de insegurança que determinado sujeito tenha sobre lugar e g) os valores pessoais e socioculturais diante da experiência, o que também inclui questões de gênero e faixa etária. E as barreiras práticas como a) à distância e o tempo necessário para acessar o espaço, b) a dimensão do lugar, considerando o seu tamanho e capacidade de fluxo de pessoas, c) a comunicação utilizada pela instituição, que envolve a questão da informação, d) a condição econômica do usuário, e) a infraestrutura local como os equipamentos de segurança de facilidade de acesso, bem como a sua diversidade e formas de manutenção, f) a saúde dos indivíduos e, g) o preparo físico do sujeito.

Importante frisar que ambas as barreiras devem ser pensadas juntas, uma vez que solucionar unicamente os problemas culturais resolve parte do problema, como foi visualizado na pesquisa de Wingfield-Digby³ (apud PARKER, 1978). Nela foi verificado que em três museus londrinos os visitantes tinham maior tempo de estudo do que os não-visitantes. Porém, observou que a proximidade de um museu é um fator importante para as visitas. A pesquisa esclarece também que nem sempre uma educação de nível superior é necessária para se visitar um museu. Assim, enfrentar unicamente as barreiras práticas não levaria um sujeito a se interessar pela visita, pois este pode acreditar que o espaço não seja importante ou que não propicia um tipo de lazer a ser buscado. E mesmo que em diversos momentos não seja possível separar claramente as barreiras práticas das culturais, vale manter a distinção para o caso dos exemplos que essa classificação se encaixe.

Para finalizar os aspectos que envolvem a qualidade de serviços de lazer, vale levantar também a preocupação que Dosouto (2007) tem com a missão do espaço, pois qualquer processo de implantação de sistemas de qualidade tem de considerar suas características. Apesar de o autor lembrar que essa não é uma preocupação na literatura de marketing, McClean (1994) afirma que a missão e os objetivos devem ser levados em conta no momento de medir a qualidade dos serviços prestados. Dessa forma, os funcionários do espaço poderão trabalhar melhor se souberem precisamente o que é esperado deles (AMBROSE; PAINE, 1993). Contudo, Tobelem (1997) ressalta que se a missão não estiver claramente definida, não tiver sido assumida por todo corpo de funcionários, um gerente de marketing influente não teria dificuldade em impor seus critérios de julgamento e avaliação. Pelo exposto, Spencer e Marsan (1994) afirmam que a avaliação do desempenho é válida

³ WINGFIELD-DIGBY, P. *Visitors to Three London Museums*. Londres: HMSO, 1974.

somente se a organização tem claramente um propósito, objetivos e metas que podem ser medidas.

1.3 A Relevância do “Produto”

A proposta de interligar lazer, museu e marketing se justifica pelo interesse de ampliar o diálogo do campo de estudos do lazer, suscitando reflexões quanto à qualidade do serviço oferecido por instituições museológicas. Ainda mais que 2006 foi instituído o Ano Nacional dos Museus, demarcando sua importância para a sociedade nos aspectos cultural, político e econômico.

Pimentel (2005) relata que, apesar de muitas definições de qualidade de serviços terem como pano de fundo situações que podem ser classificadas como lazer, há certa dificuldade em administrar a qualidade de serviços de lazer em consequência da falta de modelos e da escassa literatura sobre o assunto, fato que justifica a pretensão do presente trabalho.

Além disso, destaco a escassez de referencial teórico sobre as relações entre lazer, museu e marketing, que pode ser observado a partir da análise de anais dos eventos acadêmicos e revistas científicas especializadas em lazer, principalmente nas publicações disponíveis em língua portuguesa. Para se ter uma idéia, estudos que envolvem marketing e museu buscam, geralmente, compreender os motivos para se fazer uma visita (KAWASHIMA, 1998).

Assim, estipular a vinculação desses três elementos passa pela esfera da necessidade de:

- observar o lazer conectado ao setor de serviços, o que requer capacidade dos profissionais para lidar com tais especificidades;
- reconhecer a ascensão do lazer na atualidade, o que demanda atenção das instituições museológicas;
- estabelecer um diálogo mais estreito entre museu e marketing para assegurar a sustentabilidade dos museus, no que diz respeito à captação de recursos, relacionamento com os públicos estratégicos e definição de canais para *feedback* dos usuários.

Além dos elementos acima, o tema justifica-se também pela possibilidade de abrir perspectivas no campo do lazer, fornecer elementos para diversificar as reflexões e ampliar a compreensão de outras disciplinas.

1.4 O “Processo” do “Produto”

O estudo se estruturou em pesquisa bibliográfica e de campo. No primeiro caso, qualidade de serviços, lazer e museu foram os elementos que sustentaram a discussão. Livros, artigos e anais de eventos acadêmicos dos campos de estudo do lazer, da museologia e do marketing serviram de fonte para o desenvolvimento do embasamento teórico.

O Museu de Artes e Ofícios (MAO) de Belo Horizonte foi selecionado como objeto de estudo de caso (YIN, 1994) porque está localizado estrategicamente no centro da cidade de Belo Horizonte, facilitando o acesso à pesquisa e aos usuários. Também porque – além de estar adjacente à Praça da Estação, palco de manifestações culturais para a população – cuida de um patrimônio (antiga estação ferroviária) que levava as pessoas à nova capital mineira que se estruturava. Importante informar que o processo de avaliação da qualidade dos serviços dessa instituição ainda não está totalmente estruturado.

Seguindo preceitos éticos, a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa (COEP) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), sendo aprovada no dia 7 de maio de 2008 sob o parecer de número 127/08.

Visando apresentar a proposta do estudo de caso, foi feito contato informal, por *e-mail* e telefone, com os representantes do Museu de Artes e Ofícios. Posteriormente, visitei o local de posse de uma carta assinada pelo orientador da pesquisa com os registros de vínculo com a Universidade Federal de Minas Gerais para formalizar a realização do estudo.

A coleta de dados foi iniciada com entrevistas aplicadas a três tipos de públicos, na tentativa de obter diferentes pontos de vista. O primeiro grupo contemplou as pessoas-chave, que administram o museu e têm acesso às estratégias adotadas e informações detalhadas; o segundo, os profissionais da linha de frente dos serviços e, por último, os usuários dos serviços de lazer do museu.

O Museu de Artes e Ofícios não possui setores responsáveis pelas áreas de marketing e lazer, especificamente. A opção foi recorrer a profissionais que desenvolvem atividades relacionadas. Para acompanhar a realização da pesquisa selecionei o responsável pela Comunicação Interna do museu e o museólogo.

Por intermédio do primeiro grupo, busquei levantar informações sobre a missão e os objetivos da instituição, a visão de lazer assumida no espaço, as estratégias aplicadas para alcançar a qualidade dos serviços, os treinamentos desenvolvidos com os profissionais de contato com o público e também as práticas adotadas para aperfeiçoar o acesso do usuário.

As entrevistas com os funcionários de linha de frente visavam mensurar o entendimento sobre os serviços prestados aos usuários, a percepção da esfera do lazer no museu, as dificuldades encontradas pelos visitantes e a eficácia dos treinamentos recebidos. Os dois funcionários selecionados representam setores estratégicos, que mantêm contato permanente com os visitantes: a recepção e o setor educativo. O primeiro possui graduação em turismo, enquanto o segundo tem formação em pedagogia.

Para esses dois primeiros grupos, utilizei a técnica de entrevista semi-estruturada, pois “ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (TRIVIÑOS, 1987, p. 146). A escolha desse método deveu-se à possibilidade dos funcionários disporem de espaço e tempo apropriados para a realização de uma entrevista mais detalhada, contando com a autorização dos superiores para se ausentar temporariamente de suas respectivas funções.

Junto aos usuários, procurei identificar as expectativas e percepções dos serviços oferecidos, o reconhecimento das opções de lazer ofertadas nesse espaço, as dificuldades de caráter pessoal e geral que inibem de usufruir das atividades promovidas e as dimensões de qualidade presentes na escala SERVQUAL.

Defini uma amostra de quarenta visitantes, número dez vezes maior que a quantidade de funcionários entrevistados. Isso se justifica porque a literatura de marketing de serviços observa o usuário como de suma importância para a qualidade do serviço. Além disso, Motta e Lima (2007) afirmam que em uma abordagem qualitativa não há preocupação com a representatividade. Entretanto, devido ao reduzido número de visitantes aos domingos (principalmente no início do mês) e ao elevado tempo médio de entrevista no último domingo, a pesquisa contou com uma amostra de 34 pessoas, em um universo que teve como média mensal sete mil visitantes no ano de 2007. Utilizei uma amostra por conveniência, mais especificamente o método de confiança em sujeitos disponíveis, no qual as pessoas aceitam participar voluntariamente da entrevista (BABBIE, 1999).

As entrevistas com os usuários foram estruturadas, com o intuito de dinamizar o processo da coleta de dados e evitar que o ato voluntário prejudicasse a vivência de lazer. A abordagem foi feita na saída – momento em que os usuários têm condições de avaliar os serviços oferecidos – e processado com alternância dos dias. Na primeira semana, elas foram realizadas no domingo, na segunda semana, no sábado e assim por diante.

Todas as entrevistas foram pré-testadas para averiguar possíveis falhas e eventuais melhorias. Nesse sentido, contei com o auxílio do orientador e co-orientador para a análise de

aspectos mais específicos e de voluntários para aspectos gerais, como a clareza da linguagem utilizada.

Outrossim, todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para melhor compreensão das ideias. Foram feitas anotações com o intuito de registrar pontos relevantes da comunicação verbal e não verbal. O sigilo dos entrevistados foi mantido, uma vez que os sujeitos foram identificados na pesquisa por letras ou números.

Importante ressaltar que as questões relativas às dimensões de qualidade não foram colocadas de forma direta. As perguntas foram elaboradas de maneira indireta, conforme exemplos a seguir: Houve boa vontade em servir e agilidade no atendimento? Foi possível perceber se os funcionários são bem informados a respeito dos serviços? Os demais exemplos podem ser averiguados na questão seis do apêndice 1.

O estudo de corte transversal, no qual a coleta de dados é realizada em um só período, foi desenvolvido nos finais de semana do mês de julho de 2008, por duas razões essenciais: a primeira porque as férias e os finais de semana são vistos como momentos institucionalizados para o lazer, ou seja, demarcam um afastamento da esfera do trabalho. O próprio museu tenta diversificar as atividades nesse período para estimular os pais a levarem os filhos. A outra razão teve relação com o cronograma proposto para o mestrado, que possibilitou a escolha das férias de julho.

A análise de conteúdo (BARDIN, 2004) auxiliou na organização, análise e interpretação dos dados. Possibilitou a categorização pela frequência e proximidade de ideias das respostas no que se refere às dimensões de qualidade da SERVQUAL, barreiras práticas e culturais, e aspetos referentes ao espaço museal de forma geral e ao Museu de Artes e Ofícios de Belo Horizonte. Os dados foram trabalhados de acordo com a teoria apreendida no decorrer da pesquisa, contando com as suas respectivas análises e interpretações sob forma descritiva e analítica.

O resultado da pesquisa se apresenta a seguir, trazendo no capítulo 2 conceitos básicos e práticas de marketing e uma visão sobre o marketing de serviços, fazendo as devidas relações e reflexões com aspectos do lazer. O capítulo 4 analisa os dados obtidos na pesquisa, com foco no elemento museu, levando em conta os fatores essenciais para o alcance da qualidade dos serviços de lazer.

2 MARKETING PARA O MARKETING? PROMOÇÃO DE NOVAS FORMAS DE COMPREENSÃO E APLICAÇÃO PARA O LAZER

O objetivo desse capítulo é discorrer sobre marketing de serviços e qualidade dos serviços de lazer. Primeiramente, abordo as ideias centrais do marketing, zelando pelas adaptações e reflexões no contexto do lazer.

O termo marketing geralmente remete ao conjunto de técnicas utilizadas para vender e/ou promover algo. Entretanto, promoção é apenas uma das variáveis que compõem o composto de marketing, conhecido como *4 P's* de marketing, derivados de definições de palavras inglesas.

O produto⁴ focaliza aquilo que se pretende oferecer ao mercado, como seu planejamento, produção, qualidade, marca e embalagem. O preço do produto envolve os custos do processo e as políticas adotadas como descontos, formas e prazos de pagamento. A praça, ou distribuição, diz respeito à forma conveniente de levar o produto até os clientes, a logística necessária para reduzir a distância entre a oferta e a demanda: a variedade do produto, os locais de distribuição, de estoque e de transporte. E a promoção está relacionada à divulgação do produto ao mercado alvo, recorrendo a ferramentas que o tornam atrativo ou chamativo para o público (WIKIPEDIA, 2008).

A junção dessas funções visa suprir as necessidades e os desejos dos indivíduos (KOTLER; ARMSTRONG, 2000). As primeiras, apesar de serem matizadas socialmente, estão atreladas a uma vontade biológica. As pessoas sentem vontade de descansar e podem recorrer a uma rede, por exemplo. Nesse sentido, as soluções são, de certa forma, limitadas.

Já o desejo, por estar envolvido com aspectos psicológicos, revela-se quase infinito, pois existem inúmeras maneiras de mitigar a sensação de cansaço, como deitar em uma rede, ao ar livre, debaixo da sombra de uma árvore, bebendo água-de-coco.

Kotler e Armstrong (2000) advertem ainda que devido aos recursos finitos as pessoas devem escolher produtos que consigam oferecer o máximo de valor possível pelo dinheiro gasto, condição propícia para a atuação do marketing. Por isso, Hoffman e Bateson (2006) afirmam que a essência do marketing é fornecer benefício(s) para ambas as partes no processo de troca.

⁴ Para o entendimento de produto, transcrevo as ideias de Kotler e Armstrong, que o observam como “qualquer coisa que possa ser oferecido ao mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. O conceito de produto não se limita a objetos físicos [...] Além de mercadorias e serviços, os produtos incluem pessoas, lugares, organizações, atividades e ideias” (2000, p. 4).

No entanto, o marketing é, muitas vezes, considerado uma prática enganosa, utilizada para vender produtos de qualidade duvidosa, buscando disfarçar possíveis defeitos ou erros. Cortina (2003) questiona a ênfase na busca pelo “máximo benefício” para o cliente, uma vez que, devido à infinidade dos desejos, o máximo nunca seria alcançado, mesmo que todos os recursos fossem extraídos nessa tentativa. Outra crítica lançada pela autora é que geralmente esse benefício tem como preocupação o aspecto monetário, negligenciando aspectos sociais e culturais.

Para Webster Junior (1978, p. 28-29), o “conceito de marketing é uma filosofia de negócio que argumenta que o único e verdadeiro propósito dessa atividade é criar um cliente satisfeito. O lucro é uma medida de quão esse propósito será alcançado num mercado competitivo”. Peattie e Peattie (2003) argumentam que a trajetória do marketing está mais direcionada a enfatizar o individualismo.

Entretanto, Webster Junior (1978) alerta que os profissionais e estudantes de marketing, de uma forma ou outra, terão de lidar com as dimensões político-sociais, mesmo que se critique tal ação com argumento de que poderia tornar ineficaz a ação das empresas para a obtenção do lucro.

Estaria o marketing a favor da satisfação dos desejos e das necessidades do sujeito ou da manutenção de códigos hierarquizados reproduzidos pela ordem social? É provável que o marketing seja usado como meio de manipulação, mas será que essa perspectiva é predominante? Será que os profissionais de marketing que trabalham com o lazer enfatizam uma vertente funcionalista?

Riesman (1995, p. 374), ao apontar o marketing praticado num contexto social específico, pondera que:

“Os pesquisadores de mercado sabem tão bem quanto qualquer pessoa que seus métodos não precisam ser usados apenas para manipular os indivíduos para a aquisição de bens e definições culturais já existentes ou para forrá-los com diferenciações marginais, porém podem ser empregados para descobrir, não tanto o que as pessoas querem, mas o que poderiam querer com uma fantasia liberada”.

Portanto, antes de criticar o marketing, recomenda-se examinar “esta discussão com uma mente aberta, com uma ânsia de avaliar cuidadosamente as várias pressões atuais sobre o marketing, guardando os juízos de valor a respeito dessas forças, até que a análise seja completada” (WEBSTER JUNIOR, 1978, p.16)

2.1 Em qual Mercado o Marketing Atua?

É preciso dizer que parte das críticas é oriunda da relação estabelecida entre marketing e mercado⁵, afinidade que se estende à origem das palavras, já que uma possível tradução para o termo *marketing* seria “mercadologia” ou “ação no mercado”. A analogia pode gerar dúvidas e inquietações naqueles que se preocupam com uma atuação não voltada, exclusivamente, à obtenção do lucro.

De acordo com Amigo (2007), o sujeito tido como consumidor não só tem acesso a uma variedade quase ilimitada de bens e serviços, mas, além disso, pode selecionar um amplo leque de companhias que competem entre si em preço e qualidade. Entretanto, os meios utilizados por estas companhias para a persuasão do potencial comprador alcançam um nível de eficácia tão grande que a suposta liberdade do consumidor tem sido questionada.

A discussão, então, não se restringiria à quantidade de insumos disponibilizada no mercado, mas se estenderia aos meios utilizados pelos profissionais de marketing na promoção dos produtos a serem vendidos. Ferramentas permeadas pela ideia da imposição, ainda que camuflada por estratégias sedutoras. Cortina (2003) indaga se aqueles que utilizam o marketing estariam mais empenhados em satisfazer os desejos ou em criar novas vontades nas pessoas.

Discursos denunciativos devem ser levados em conta, pois sustentam argumentos pertinentes relativos às transações existentes no mercado. Contudo, não se pode analisar de forma unilateral o mercado e o marketing, tachando-os de nocivos à sociedade. Autores como Cortina (2003) e Amigo (2007) ignoram que os indivíduos não são seres passivos, nem receptores inconscientes de informações. Em meio a tentativa de manipular os sujeitos, existem tensões e resistências. Cortina (2003) reconhece que as ações sob a filosofia de marketing não são os únicos meios de influência para o consumo, sendo possível incluir os meios de comunicação, os grupos de referência e instituições variadas. Canclini (1995, p. 51-52) descreve uma nova perspectiva:

“Hoje vemos os processos de consumo como algo mais complexo do que a relação entre meios manipuladores e dóceis audiências. Sabe-se que um bom número de estudos sobre comunicação de massa tem mostrado que a hegemonia cultural não se realiza mediante ações verticais, onde os dominadores capturariam os receptores: entre uns e outros se reconhecem *mediadores* como a família, o bairro e o grupo de trabalho. Nessas análises

⁵ Este comumente entendido como espaço de intervenção do setor privado, local estritamente destinado às transações comerciais.

deixou-se também de conceber os vínculos entre aqueles que emitem as mensagens e aqueles que as recebem como relações, unicamente, de dominação”.

Marcellino (2000), por sua vez, mostra-se à favor das expectativas do mercado. Entretanto, recomenda cautela, pois quando a aquisição de forma fácil e desenfreada do lucro prevalece e deixa de considerar o ser humano, os anseios do mercado precisam ser revertidos.

Kotler (1978, p. 38) analisa o mercado como "um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que têm recursos que querem trocar ou que poderão concebivelmente trocar por benefícios distintos”. O mercado não deve ser visto apenas como espaço de troca de mercadorias, uma vez que engloba interações socioculturais. O valor comercial não é intrínseco aos objetos, mas o resultado dessas interações (CANCLINI, 1995), portanto, no mercado ocorrem trocas financeiras, sociais e culturais. Dessa maneira, estabelece-se o vínculo entre o mercado de produtos de lazer com os parques temáticos, *shoppings centers*, *resorts*, e também às praças, centros culturais, bibliotecas e museus.

Os recursos citados por Kotler (1978) podem ser financeiros ou relacionados à disponibilidade de tempo e ao interesse da pessoa em experimentar o lazer, gerando uma troca comercial, na compra de um ingresso, por exemplo, ou sociocultural, no contato com o acervo de um museu. Os benefícios são variados: a satisfação de vivenciar o prazer, deparar com situações inusitadas, aprender coisas novas e/ou, simplesmente, relaxar.

Com base na concepção de Kotler e Armstrong (2000, p. 3), “processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e que desejam, criando e trocando produtos e valores com outros”, o marketing - atrelado ao mercado - pode comprometer-se com outras finalidades, e não apenas com a venda e as trocas comerciais.

O marketing não está restrito ao setor privado e pode beneficiar instituições que não visam o lucro. Kotler e Levy (1969) argumentam que o marketing não é um conjunto de processos de gestão adequado apenas a empresas comerciais como é frequentemente assimilado, mas há necessidade e legitimidade em escolas, museus, hospitais, igrejas, partidos políticos, museus, centros culturais, parques e outras entidades, viabilizando a aplicação mais eficiente de recursos.

2.2 Sobre o Consumo de Produtos de Lazer

Muitas vezes, a experiência de lazer privilegia o consumidor em detrimento do cidadão. Os serviços incorporam características da sociedade atual, como a transitoriedade, o

imediatismo, a fragmentação, a individualização. Amigo (2007) acredita que esses aspectos contribuem para maximizar os ganhos dos detentores dos meios de produção, já que os produtos, submetidos à obsolescência e renovação contínua, proporcionam satisfação imediata e estimulam o consumo frequente, sem qualquer reflexão.

Nos países em desenvolvimento, caracterizados pela má distribuição de renda e por baixos níveis de qualidade na prestação dos serviços, a realidade é preocupante, já que os sujeitos tendem a observar o lazer como algo supérfluo, um produto sem importância. Bramante (2006, p. 70) assevera que o lazer é traduzido “muito mais pelo conteúdo daquilo que se vive do que pelo estado de ser ou mesmo pelo papel social que essa experiência representa”.

De forma geral, o lazer se encontra exposto ao consumo exacerbado. Isso pode influenciar a percepção dos sujeitos ao entrelaçarem suas vontades com as carências, no sentido de que sempre que uma é saciada, nascem outras, desejando-se o que não se possui (AMIGO, 2007). Veblen (1988, p. 19) complementa dizendo que esse desejo de querer sempre mais extrapola o olhar para si, voltando a atenção para o recurso do outro, criando um desejo de igualá-lo ou superá-lo.

“Nenhum aumento geral de riqueza na comunidade, por mais geral, igual ou ‘justa’ que seja a sua distribuição, levará mesmo de longe ao estabelecimento das necessidades individuais, porque o fundamento de tais necessidades é o desejo de cada um de sobrepujar todos os outros na acumulação de bens”.

Cortina (2003) afirma que a satisfação das pessoas quase nunca é medida de forma absoluta – algo que estaria condicionado apenas ao sujeito, seus sentimentos e interesses próprios – e sim de forma comparativa. Dessa forma, acumular bens, ter e demonstrar capacidade para o consumo são formas de comunicar um símbolo de riqueza na atualidade, denominando as pessoas, como apontado pela autora, de *Homo consumens*.

Merengué (2002) compreende que para ser valorizado nos dias de hoje é preciso que a pessoa passe pelo crivo do consumo, adquirindo não apenas um produto qualquer, mas a ideia por trás desse produto: o respeito, o prestígio, a atenção, a importância dos outros. Essa “distinção reconhecida” é em grande parte adquirida por meio do gasto com produtos ligados ao lazer.

A relação lazer e consumo também pode ser visualizada como a possibilidade de pertencimento a um grupo, da construção de identidade, o qual o sujeito “não só pode, mas

[...] deve manifestar certos comportamentos, idéias e pensamentos para ser aceito e considerado capaz, em grupos de interesse específicos ou até mesmo em situações de intimidade” (BRUHNS, 2002, p. 93-94).

Canclini (1995) observa que geralmente os discursos sobre consumo vêm deferidos em questões de eficiência comercial, o que leva a relacioná-lo a gastos inúteis e a compulsões irracionais, transformando o cidadão em cliente. O autor observa ainda que é costume analisar o consumo como ato divisor, mas lembra que ocorre porque os membros da sociedade compartilham o sentido dos produtos. Fato que demarca uma situação de união através do consumo, pois ao selecionar e se apropriar de determinado bem, define-se o que se considera publicamente valioso.

“Nós homens intercambiamos objetos para satisfazer necessidades que fixamos culturalmente, para integrarmo-nos com outros e para nos distinguirmos de longe, para realizar desejos e para pensar nossa situação no mundo, para controlar o fluxo errático dos desejos e dar-lhe constância ou segurança em instituições e rituais” (CANCLINI, 1995 p. 67).

É preciso compreender também que a Indústria Cultural aproveita da necessidade de reconhecimento através do consumo e lança no mercado uma infinidade de produtos de lazer. Como analisam Werneck et. al. (2001), sua essência é o negócio e busca seu poder por meio de necessidades produzidas nas pessoas, negligenciando vivências transformadoras e criadas pelos próprios praticantes. Assim, a Indústria Cultural ressalta um consumo conformista, reforçado pelo exercício da diversão em um sentido de distração para maior aceitação. Nesse processo, ocorre a ampliação das escolhas de lazer, mas não necessariamente a igualdade de acesso. Portanto, para que o lazer consiga chegar a um maior número de pessoas, não basta aumentar a quantidade de produtos. Urge pensar na comunidade como participante/produtora desse processo, de analisar o acesso a tais bens e serviços e discutir a relação com o consumo.

Amigo (2007) alerta que o consumo sempre esteve presente nas sociedades humanas, estando mais próximo, porém, da necessidade de sobrevivência. Esclarece que hoje a sociedade é baseada em um tipo de consumo mais circunscrito a questões utilitárias. O autor expõe uma classificação sobre a relação entre lazer e consumo, defendendo um ato de compra “positivo” e outro “negativo”, como se essa rotulação fosse tarefa fácil. O primeiro caso é caracterizado por uma atitude baseada no princípio de esforço (dedicação e pesquisa), concretizada em um longo período de tempo, disponibilizando ao sujeito uma satisfação mais

duradoura. O consumo “negativo” apresenta um caráter utilitarista, sendo dividida em: a) lazer consumista em sentido *estrito*, ou aquele que tem o consumo em si como centro da experiência de lazer; b) lazer consumista em sentido *amplo*, um consumo como forma de permitir o lazer através da compra de um produto, adaptado ao espetáculo, à passividade, fragmentação, padronização e conformismo.

Canclini (1995, p. 31) assevera que é preciso questionar “se ao consumir não estamos fazendo algo que sustenta, nutre e, até certo ponto, constitui uma nova maneira de” sermos cidadãos. Assim, o autor caracteriza consumo como:

“conjunto de processos socioculturais em que se realizam a apropriação e os usos dos produtos. Esta caracterização ajuda a enxergar os atos pelos quais consumimos como algo mais do que simples exercícios de gostos, caprichos e compras irrefletidas, segundo os julgamentos moralistas, ou atitudes individuais, tal como costumam ser exploradas pelos pesquisadores de mercado” (CANCLINI, 1995 p. 53).

Além da expansão do mercado, da reprodução da força de trabalho e da distinção diante dos outros, o consumo serve para pensar; mas se esse processo se transformou em um espaço de alienação, isso se deve às forças do mercado que insistem em submeter o consumo aos aspectos mercantis (CANCLINI, 1995). Mesmo tentando mostrar uma alternativa, Canclini (1995) lembra que atrelar consumo à cidadania necessita de um reposicionamento quanto ao mercado, fazendo valer os interesses públicos.

Acredito que uma pessoa pode ter um lazer significativo e de qualidade quando consome, até mesmo quando esse ato é permeado pelos preceitos da Indústria Cultural. Talvez o debate não deva ser voltado em classificar um lazer como mais importante que o outro, mas em observar como cada vivência está sendo desenvolvida e analisar as possibilidades de enriquecimento e/ou de crítica da mesma. Como afirma Bramante (2006, p. 68), os tipos de experiência que costumam enfocar o consumo geralmente são desprezados, ao invés de serem merecedores de questionamento conceitual até mesmo para “[...] desenvolver alternativas metodológicas para que se busque enriquecer sua prática”. Argumento que ajuda o desenvolver da filosofia de marketing, como será abordado a seguir, nos serviços de lazer.

2.3 Configurações do Marketing

O marketing extrapola os conceitos de venda, promoção, apreçamento de produtos e distribuição. Contempla ainda a gestão de relacionamentos com fornecedores, distribuidores e clientes/usuários, a mensuração e melhoria da qualidade dos bens e serviços.

Webster Junior (1978) elenca quatro aspectos do marketing: 1) um empreendimento restrito a uma organização, que pode ser utilizado em favor de alguém, como uma celebridade ou um político; 2) a alocação de recursos organizacionais para a implantação de objetivos estratégicos; 3) uma abordagem profissional, requisitando treinamento e prática para sua aplicação; 4) uma necessidade de um mercado, já que iniciativas que envolvem apenas uma pessoa é meramente persuasão.

O mesmo autor acrescenta ainda que o mercado - âmbito de atuação do marketing - não precisa ser entendido unicamente pelo aspecto econômico clássico, impulsionado por forças de procura e oferta. É que a crítica à persuasão - desígnio do marketing - precisa ser revista, pois o problema não está em disponibilizar uma informação persuasiva, e sim uma informação enganosa.

É importante frisar que o marketing é uma filosofia, que pode ser condicionada a objetivos políticos, econômicos e culturais das sociedades. Apesar da ênfase da sociedade capitalista e da obtenção do lucro, é possível pensar o marketing numa perspectiva societal, o que significa levar em conta os interesses e o bem-estar da sociedade de forma mais ampla. Entretanto, Mccarville (1999) argumenta que a literatura sobre o marketing no setor público, por exemplo, continua em uma relativa infância e, apesar de poder contribuir para o lazer em diversas esferas, existe uma deficiência no sistema de entrega de lazer público.

Em um campo multidisciplinar, como o lazer, embasado nas ciências humanas e sociais, é preciso considerar os princípios do marketing numa atuação mais ampla. Entretanto, para que o marketing seja utilizado para fins sociais ou culturais, não basta substituir palavras como cliente por cidadão, tentando simular uma relação menos comercial. As ferramentas de marketing devem ser devidamente planejadas e adequadas a essa intenção.

Segundo Mccarville (1999), a filosofia de marketing deve ser repensada, já que, por herança, costuma focar a produção, os meios e as técnicas para se fabricar um determinado bem. O Modelo “GM” (General Motors), idealizado por Frederick Winslow Taylor, conforme Albrecht (2003), fez eclodir um padrão de trabalho, com o intuito de melhorar a produtividade e a lucratividade de um mercado em expansão.

Mills (1976, p. 181), ao fazer referência à sociedade norte-americana, mais especificamente à classe média, explicita a relação entre marketing e venda/propaganda:

“Quando a procura era em geral maior do que o volume da produção, [...] a venda não exigia grandes esforços [...] Quando oferta e procura se equilibraram, o vendedor, como meio de distribuição, apenas fornecia informações. Mas, quando a pressão do produtor se tornou mais forte do que a capacidade de compra do consumidor, o vendedor passou a ter um papel de primeiro plano”.

A preocupação dos proprietários dos meios de produção migrou da exaustiva atenção à fabricação do produto para a tentativa de escoar o excedente produzido.

Uma vez que as vivências de lazer abarcam serviços, pessoas e equipamentos tanto privados quanto públicos, é indispensável um planejamento que identifique o contexto do lazer e especifique a situação processual de quem oferece, adquire ou pretende adquirir, além de estratégias para alocação de recursos e monitoramento adequado.

Também é relevante considerar a *segmentação* do público-alvo, uma estratégia recorrente no campo do marketing, que possibilita conhecer melhor um determinado grupo de pessoas e customizar os produtos com base nas necessidades e expectativas levantadas. Segundo Webster Junior (1978, p. 126), “se não houvesse restrição orçamentária, a estratégia de segmentação seria parte menos vital do processo de planejamento”. Para atender usuários variados, como de um museu ou de um parque, a segmentação só será eficaz se as ações abarcarem tal multiplicidade, mesmo que haja perda na personalização.

As pesquisas de mercado devem contabilizar os gastos com transporte e alimentação durante as vivências do lazer. Esses números permitirão averiguar a necessidade de rever o sistema de transporte público, especialmente nos finais de semana. A composição do preço, então, deve considerar esses “custos de envolvimento” (PEATTIE; PEATTIE, 2003).

Em relação à esfera pública, Webster Junior (1978, p. 119) pondera:

“Em certos aspectos, essa decisão de preço é mais complexa que aquela que se defronta às empresas, porque os objetivos são mais complexos, envolvendo o bem-estar da comunidade, e porque as receitas provêm de uma grande variedade de fontes. O problema não está somente dar um preço atraente ao serviço para aqueles que o utilizam, mas, igualmente, desenvolver uma estratégia de determinação de preço compatível com os múltiplos objetivos”

Nem sempre é fácil obter recursos no setor público, devido às restrições orçamentárias, tensões e disputas políticas existentes. Mccarville (1999) afirma que os provedores de lazer na esfera pública parecem hesitar em usar técnicas promocionais, temendo a ostentação perante o público em geral. O uso constante das variadas práticas de comunicação social, em detrimento à propaganda, poderia minimizar essa dificuldade.

O produto pode agregar o conceito socioecológico no qual todos se tornam responsáveis pelo consumo, desde que sejam observados os limites de recursos e os impactos da produção. (WEBSTER JÚNIOR, 1978). Webster Júnior (1978) esclarece que esse produto socioecológico deve ser analisado de forma sistêmica, que contemple as dimensões: a) tempo, com a devida atenção para as atividades que precedem a criação do produto e o subsequente consumo; b) física, ou seja, os recursos necessários para a criação, bem como as consequências do uso⁶; c) psíquica, considerando as expectativas, imagens, satisfações e insatisfações dos consumidores; d) social, incluindo os indivíduos, os grupos e as associações de forma geral.

A variável praça está relacionada à acessibilidade. No campo de estudos do lazer, começam a surgir instrumentos para equacionar a distribuição dos equipamentos nas cidades, como é o caso do Indicador de Desenvolvimento e Acesso Cultural (IDAC). Resumidamente, trata-se de uma ferramenta para averiguar a disposição de espaços de lazer, permitindo planejar melhor as ações na construção de uma cidade mais igualitária e acessível em suas oportunidades de lazer e cultura (MELO, 2005, p. 26).

2.4 O “Preço” do Marketing no Lazer

É possível redimensionar as formas de se observar o marketing, sujeito a críticas como de Amigo (2007) quando fala que as necessidades são supostamente espontâneas, pois são oriundas de técnicas de sedução publicitária que motivam os sujeitos a desenvolver um consumo assentado mais em gostos pessoais construídos e não baseados na reflexão. Gostos que, na atualidade, estão em estreita relação com o universo da juventude, sua energia e beleza, consagrados pela boa forma, pelo incentivo à busca de novos horizontes e pelo erotismo. Assim, quando promovida pela filosofia de marketing, haveria uma crítica da “perda” de controle da experiência do lazer (MCCARVILLE, 1999).

⁶ O autor cita como exemplo o automóvel, considerando as peças e acessórios necessários para a produção, os espaços para estacionamento e emissão de gases.

Quanto à intenção do marketing e à satisfação das necessidades, Merengué (2002, p. 66) afirma que a “ordem vigente não descuida daquilo que é mais primário em nós. É sempre nas carências enormes que ela trabalha [...] Sabe que nos incomodamos com a impotência, vende carros, viagra, cocaína, grifes poderosas, planos de saúde. Nesse mundo, não existe acaso”. Outra preocupação está em considerar o lazer como uma vitrine diferenciada de propagandas, uma vez que os sujeitos costumam se sentir mais receptivos às ações promocionais por causa da condição distraída e predisposta (RODRIGUES, 2002 e CLIFFORD, 2007).

Mills (1976) reflete que os sujeitos precisam estar conscientes das suas escolhas, pois não é incomum o indivíduo estar apenas inconsciente, mas também apresentar uma falsa consciência de sua situação. Por isso a importância de trabalhar *com* o público e não apenas *para* o mesmo, em um processo que valorize a mediação e não a coerção sobre as partes envolvidas. Proposta que se mostra pertinente quando se observa argumentos no sentido de que os consumidores estão mais exigentes e conscientes devido à vasta possibilidade de se adquirir informação. Williams e Buswell (2003) expõem que os clientes estão mais atentos às alternativas de fornecedores de serviços do que antes por causa do crescente número de organizações no setor de serviços. Também porque o público, através de variados programas, está repassando informações a respeito de fornecedores de serviços insatisfatórios e duvidosos. Contudo, é preciso refletir se os indivíduos têm conhecimento desses dados ou se têm condições de “ficar” mais informados. Igualmente importante é saber que tipo de informação está sendo acessada e transmitida.

Para confrontar a ideia de que o marketing contribui unicamente para a inconsciência das pessoas, em sentido oposto ao lazer como direito social – como aparece na Constituição Brasileira (BRASIL, 1988) –, novas discussões necessitam ser realizadas. Como questiona Melo (2006, p. 45):

“Será que os meios de comunicação de massa em si são ruins ou complicado é o uso majoritário que se faz deles na sociedade contemporânea? Será que são homogêneos ou há alternativas? Como lidar com possíveis potenciais de emancipação construídos pela própria cultura de massas, com base na ideia de reapropriação e ressignificação?”.

Webster Junior (1978) complementa perguntando se a comunicação de marketing cria a vontade de adquirir bens ou se comumente apela aos valores materiais já existentes.

Pergunta se essa busca constante do TER seria o problema ou se a crítica deve se voltar para a forma como esse processo se desenvolve (pelo excesso)?

Tentar evitar uma postura absoluta e reestruturar as atuações concebidas faz parte da postura de um profissional preocupado com a emancipação e a busca de autonomia dos indivíduos. Como analisa Parker (1978, p. 182), sabe-se que as coisas não são constituídas de maneira tão simples, pois na “vida da sociedade, os extremos paralelos seriam o lazer como meio de controle social ou como a mais elevada expressão da cultura. Entre esses dois pares de extremos, existe uma ampla variedade de posições, dando forma a uma mescla de valores”.

O marketing poderia contribuir com o lazer ao elaborar estratégias para contornar, minimizar ou enfatizar certas peculiaridades do serviço, como observar a possibilidade de desenvolvimento pessoal e social; melhorar a qualidade dos produtos de lazer; criar um meio de comunicação eficaz para propostas alternativas de lazer agregando valor às mesmas dentro de uma ação pedagógica. Neste último, a intervenção educativa já é em muitos casos um desafio para os profissionais do marketing, que têm de se deparar com a tarefa de preparar o público para a utilização de novas tecnologias, sendo recomendável comunicar os benefícios dessa mudança de hábitos (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Um exemplo do uso da tecnologia acontece no cinema, ao buscar melhor forma de atendimento ao cliente reduzindo as filas em horários de grande demanda. Para tanto, foi implantada a venda de ingressos via maquinário, requisitando, em primeiro momento, sensibilizar e treinar os clientes para a sua utilização. Lembrando que minimizar a sensação de desconforto dos usuários não significa anestesiar suas sensações, mas demonstrar que esse processo é um benefício para o sujeito ao proporcioná-lo novas oportunidades, fator que pode potencializar uma quebra de conformidade.

Concebendo, então, o marketing como um elemento que pode integrar o lazer, cabe a seus profissionais saber como utilizá-lo, ressaltando sua importância em um campo onde, como exprime Bramante, “se faz muito, planeja-se pouco e avalia-se quase nada” (2006, p. 50). Além disso, Proni (2004a) indica ser comum a esses profissionais – relacionados aos setores de diversão, de hospedagem, de organizações esportivas, de serviços de comunicação e de organizações culturais – apresentarem baixa remuneração, em consequência de seus baixos níveis de qualificação profissional e de produtividade. Entretanto esse auxílio esbarra na desconfiança que os estudiosos dessa área têm com o marketing, observando-o meramente à propaganda e à venda, ao aumento do lucro e a segmentação de mercado (BRIGHT, 2000).

O marketing poderia assimilar ideias do consumo exposta por Canclini (1995, p. 55) como “espaço de interação, onde os produtores e emissores não só devem seduzir os destinatários, mas também justificar-se racionalmente”. E assim, desenvolver novas perspectivas de trabalho, que possa inclusive lutar por uma ética do consumo. Ética que não deve ser confundida como aquela que trata apenas do que é bom para o sujeito, mas do que é melhor para o indivíduo e o seu entorno social. Que não diz respeito a maximizar satisfações, mas trabalhar com e pelo que é sensato (CORTINA, 2003). Os sujeitos poderiam colaborar para a alteração das formas dominantes de se consumir, ao se conscientizar de que seus desejos individuais de curto prazo podem entrar em conflito com seus interesses de longo prazo como cidadão (WEBSTER JUNIOR, 1978).

Webster Junior (1978) afirma que aqueles que utilizassem o marketing para satisfazer um cliente sem julgar o benefício ou o valor oferecido estariam praticando um marketing amoral (sem conteúdo moral). Enquanto que aqueles que menosprezassem o conflito entre a satisfação da necessidade do sujeito em detrimento do interesse do público estariam favorecendo um marketing imoral (contrária à ética pessoal e social).

Numa sociedade marcada pelo crescimento dos serviços e pela intensa competição, o marketing se volta para o cliente. Apesar de Webster Junior (1978) lembrar que é preciso considerar um leque mais amplo de necessidades, desejos e interesses – não apenas do consumidor – durante um período mais prolongado.

Desenvolver novas estratégias tornou-se uma necessidade para adquirir vantagem e/ou diferenciação. A busca pela fidelização, a partir do bom relacionamento com o cliente, é uma preocupação constante nas empresas, que apostam no desempenho dos funcionários da linha de frente. Como enfatizam Hoffman e Bateson (2006, p. 17), “à medida que os serviços substituíram os bens como a forma dominante na economia, o capital humano substituiu o capital físico como a mais importante fonte de investimento”.

O marketing de serviços surge como consequência dessa economia que demanda o relacionamento com o cliente. Hoffman e Bateson (2006) ressaltam que, em comparação com o marketing de produtos (bens), o marketing de serviços é mais hodierno, conseguindo alcançar *status* de campo acadêmico na década de 70. Devido à recente configuração, ainda é possível encontrar análises sobre serviços baseadas nos preceitos do marketing tradicional. Kotler e Armstrong (2000) pontuam que o marketing de serviços envolve três aspectos: o marketing externo, que contempla os 4 *P*'s; o marketing interno, incluindo o treinamento, a motivação e o *feedback* dos funcionários; o marketing interativo, que mostra uma preocupação com o relacionamento com o usuário.

2.5 A Serviço do Marketing de Serviços

Antes de abordar mais especificamente o marketing de serviços, convém debater as bases do serviço. Para Grönroos (1993, p. 36), a concepção de serviço é:

“atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)”.

Tal conceito compreende um vínculo econômico, explicitando as trocas financeiras, por meio dos termos cliente e empregado. Nem sempre os serviços têm como base a troca por dinheiro. Pode-se realizar um serviço por voluntariado ou, até mesmo, o auto-serviço. Na esfera do lazer, por exemplo, pais que organizam por conta própria uma festa infantil para os filhos.

Cabe esclarecer também que a ênfase no cliente é avaliada por Mccarville, (1999) como o terceiro momento da filosofia de marketing, insinuando que a preocupação ainda se detém nas relações comerciais. Para esse estudo, optei por seguir uma orientação que contemplasse a multiplicidade do universo do lazer, visando abarcar tanto a finalidade do setor privado quanto a do setor público. Foi estabelecido o foco no sujeito e na comunidade, não negligenciando os aspectos financeiros, mas agregando a orientação social. Justifica-se, então, a utilização do termo “usuário” ao longo da pesquisa, pois abrange tanto a relação entre empresa-cliente quanto entre sujeitos.

No geral, o conceito de Grönroos (1993) mostra-se aplicável ao mencionar a solução de problemas de clientes como uma de suas finalidades e ao pontuar a intangibilidade do serviço, ou seja, a impossibilidade de ser tocado e/ou patenteado.

Outra característica inerente a essa concepção de serviço é a inseparabilidade, que significa a ocorrência concomitante da produção e do consumo, durante as interações entre usuários e empregados, pessoas, organizações ou entre organizações e pessoas.

O serviço caracteriza-se ainda pela heterogeneidade, ou variabilidade, uma vez que, mesmo realizado por um mesmo indivíduo, não há garantia do mesmo nível de qualidade e padrão para diferentes situações. E também pela percebibilidade, já que não é possível estocar, devolver ou revender um serviço (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Mcclean (1994) demonstra parcialmente essas peculiaridades do serviço, utilizando como exemplo o museu. A intangibilidade encontra-se na própria experiência

proporcionada aos visitantes, o passeio em si. A inseparabilidade está condicionada à presença do usuário no museu para sentir e perceber o serviço de educação e entretenimento. A heterogeneidade diz respeito à dificuldade de padronização dos serviços para os diferentes públicos, bem como a variedade de acervos, modos de comunicação e de interpretações. Já um exemplo para a percebibilidade é a flutuação da demanda, que pode levar à sub-utilização dos serviços.

Berry e Parasuraman (1995) acreditam que realizar um serviço requer presteza e um grau de disciplina mais elevado do que o exigido na fabricação de um bem. Hoffman e Bateson (2006) apontam que os bens são objetos, dispositivos ou coisas, capazes de fornecer às pessoas uma avaliação objetiva, seja por peso, medidas ou outro aspecto concreto. Já o serviço é uma ação, esforço ou desempenho, o que torna sua avaliação mais subjetiva. Autores como Berry e Parasuraman (1995) criticam essa distinção estanque e argumentam que é comum encontrar produtos que agregam tanto as características de um bem quanto as de um serviço, ou seja, um produto intermediário.

As peculiaridades dos serviços impeliram estudiosos (ZEITHAML; BITNER, 2003 e HOFFMAN; BATESON, 2006) a desenvolver estratégias para solucionar seus problemas ou minimizá-los. Para superar a intangibilidade, por exemplo, os aspectos tangíveis do serviço são enfatizados, como a aparência e a comunicação pessoal, que podem levar mais confiança ao potencial usuário; ou ainda a comunicação pós-venda, buscando um retorno do usuário sobre o serviço. Outra alternativa é o investimento na criação de uma forte imagem institucional para despertar a credibilidade.

A heterogeneidade pode ser contornada por meio de dois processos: a) personalização do serviço, tornando a variabilidade uma característica vantajosa e b) “industrialização” do serviço, ou seja, padronização pela tecnologia, bem como treinamento dos funcionários para um determinado modelo de atendimento.

A percebibilidade pode ser solucionada a partir da contratação de funcionários temporários para períodos de maior demanda, promoções, utilização de sistema de reservas e serviços complementares, terceirização de parte do serviço e/ou aumento do envolvimento do cliente no processo para evitar novas contratações, a exemplo do auto-atendimento para compra de ingressos nos cinemas.

Para gerir a inseparabilidade, os empregados da linha de frente devem ser bem treinados para melhor realizar o contato com o público, administrar a demanda dos clientes e ampliar e/ou diversificar as instalações onde acontecem os contatos (ZEITHAML; BITNER, 2003 e HOFFMAN; BATESON, 2006).

O contato entre usuários e funcionários é considerado o “Momento da Verdade” ou “Hora da Verdade”, pois no momento da avaliação dos serviços por parte do usuário, o atendente personifica toda a organização. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) distinguem três tipos de interações: a) *fisicamente presente*, a relação estabelecida entre funcionário e usuário de forma direta; b) *contato indireto*, uma troca entre pessoas, que ocorre à distância, por meios eletrônicos; c) *sem contato*, aquela onde não há qualquer interação humana, como as entregas postais deixadas nas residências. Para Albrecht (2003), a “Hora da Verdade” refere-se a “qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço” (2003, p. 27).

Geralmente, as pessoas não gostam de se identificar com a prestação de serviços por denotar uma relação de subserviência, de servidão para com o outro. É provável que esse indício seja oriundo de antecedentes históricos, mais precisamente da época do Feudalismo. Como expõe Huberman (1986, p. 7-8), os “camponeses eram mais ou menos dependentes. Acreditavam os senhores que existiam para servi-los. Jamais se pensou em termos de igualdade entre senhor e servo”. A origem do vocábulo “servo” indica um sujeito sem liberdade, pois *servus*, no latim, significa escravo. Talvez, por essa razão, uma organização manufatureira ainda hoje, pelo menos na sociedade ocidental, costuma ter mais status do que uma de serviços (WILLIAMS; BUSWELL, 2003).

Outra herança negativa da relação senhor-servo é o conformismo, uma vez que o servo deveria se submeter sem questionamento às normas estabelecidas pelo senhor. Veblen (1988, p. 31) sustenta o debate ao afirmar que “como primeira qualidade de um bom criado, exige-se que ele conspicuamente conheça o seu lugar. Não é bastante que ele saiba como realizar certas tarefas mecânicas; é preciso que ele realize tais tarefas de forma adequada”. Mills (1976, p. 201) adverte sobre a comercialização da personalidade:

“Numa sociedade de empregados, dominada por uma mentalidade comercial, é inevitável que se crie um mercado de personalidade. Pois na grande passagem das habilidades manuais para a arte de manipular pessoas, vender-lhes e servi-las, as características pessoais, ou mesmo íntimas, do empregado passam a integrar a esfera das trocas e tornam-se fatores comerciais, bens de consumo no mercado de trabalho [...] A gentileza e a amabilidade tornam-se aspectos dos serviços personalizados ou das relações públicas das grandes firmas, padronizadas para aumentar as vendas”.

Apresentando tais características em menor ou maior grau, a contribuição do setor de serviços tem crescido nas estatísticas nacionais e internacionais, como mostra a reportagem intitulada “O PIB cresce, mas não aparece” (PINHEIRO, 2007). A mesma notícia a mudança

da metodologia de cálculo do Produto Interno Bruto (PIB), utilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em razão da necessidade de atualizar gastos pessoais, de empresas e do governo que mudaram nos últimos 20 anos. De acordo com o novo procedimento, o setor de serviços no ano de 2006 cresceu 3,7%, ante os 2,4% apurados no cálculo antigo, alcançando a margem de 66,7% da participação no PIB brasileiro. Os serviços de televisão por assinatura, antena parabólica e banda larga, de armazenamento, cinematográficos e de vídeo - muitos dos quais relacionados ao lazer – incrementam as estatísticas.

2.6 Acerca dos Serviços de lazer

Segundo a Pesquisa Anual de Serviços (PAS, 2004), desenvolvida pelo IBGE, o setor terciário subdivide-se em Instituições Financeiras, Comércio, Serviços não-mercantis e Serviços mercantis não financeiros, que incluem atividades de alojamento e alimentação, transportes e serviços auxiliares dos transportes, correio e telecomunicações, informática, serviços imobiliários e de aluguel de bens, serviços prestados, principalmente, a empresas e *outras atividades de serviços*.

A última categoria contempla ainda as *atividades recreativas e culturais*, tais como: produção e distribuição de filmes e fitas de vídeo (excluindo os aluguéis); estúdios cinematográficos e dublagem; projeção de filmes e de vídeos-cinemas e as salas de projeção; atividades relacionadas à televisão e ao rádio; à companhia teatral e de música; gerenciamento de salas de espetáculos (casas de cultura, teatros, *disc jockey*); shows (circos, rodeios, discotecas, danceterias, *boites*); agências de notícias; salões de bilhar, bingo, boliche, parques de diversão e aquáticos, locação de pedalinhos, barcos, bicicletas, fliperamas, casas lotéricas, entre outras; excetuando-se os clubes e a gestão de instalações desportivas e academias de ginástica.

Notei que as classificações não são capazes de cobrir toda a diversidade dos serviços de lazer, por desconsiderar opções como museus, zoológicos, meios de hospedagem, agências de viagem, bares, entre outros. Além disso, serviços de lazer como saunas e termas, podem ser localizados em outra categoria definida pelo IBGE.

Proni (2004b) classifica os serviços em “pessoais”, “distributivos”, “produtivos” e “sociais”. O lazer estaria presente nos serviços sociais e pessoais. A busca pela satisfação dos desejos dos sujeitos, por intermédio das agências de viagem, restaurantes e hotéis, configura

os serviços pessoais. Já os sociais distinguem-se pela gestão do setor público ou semipúblico⁷, mas que no fim, mesmo não sendo apontado pelo autor, também acabam se conectando aos desejos das pessoas, a exemplo das ruas de lazer, jardins zoológicos, bibliotecas públicas, centros culturais e museus.

É notório o crescimento do lazer no setor de serviços, marcando presença na vida cotidiana dos sujeitos e na mídia. A importância dessa esfera cresce em função da necessidade das pessoas de buscar um sentido para a vida, uma vez que o trabalho, tido como uma das principais dimensões do sujeito, costuma provocar sensações de desgaste e mal-estar. Por conta disso, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 39) consideram que os sujeitos contratam serviços que lhes proporcionem tempo livre, para então convertê-lo em vivências de lazer.

“Para famílias com mais de uma fonte de renda, o tempo é como um prêmio, e, portanto, eles estão dispostos a pagar por serviços que lhes proporcionem mais tempo livre [...] O aumento da renda de tais famílias também pode ser traduzido como um aumento de demanda associada a serviços de lazer, entretenimento e turismo”.

Os serviços de lazer são permeados pelo conceito de diversão, como fuga dos problemas e mazelas sociais existentes em nossa realidade, como o cansaço do trabalho e a violência. Riesman (1995) denomina *consumidor escapista* a pessoa que busca um remédio para os males advindos do trabalho não significativo.

Bramante (2006) enfatiza duas vertentes do lazer: a) campo da expressão humana, pautado no processo de animação, de dar alma ao sujeito, com foco no SER, processo caracterizado como “ócio”; b) foco no TER, com o sentido de entreter, formas de passar o tempo com atrações de apelo tecnológico e venda de produtos que representam sonhos de consumo, processo caracterizado como “negócio”.

Para Nuttal⁸ (apud PARKER, 1978, p. 52), o ócio está relacionado à busca do novo e do risco, enquanto o negócio, à reclusão, amparado por uma estrutura econômica que supervaloriza as necessidades estáticas do homem. Os fenômenos culturais e econômicos não ocorrem de forma independente, mas interagem entre si.

Interação que poderia ser pensada em um benefício social geral (sem desconsiderar o indivíduo) para aqueles que prestam e os que se apropriam dos serviços de lazer. Orientar as pessoas para o tipo de serviço oferecido e os benefícios que estão sendo

⁷ De acordo com Bramante (1997), o setor semipúblico está relacionado a entidades de direito privado, que prestam serviços semelhantes ao setor público, a exemplo do SESI, SESC e SENAC.

⁸ NUTTAL, J. *Bomb Culture*. Londres, MacGibbon & Kee, 1968.

colocados se torna uma das preocupações gerais. Como afirmam Zeithaml e Bitner (2003, p. 297), muitos “serviços oferecem programas de ‘orientação ao cliente’ para auxiliá-los na compreensão de seus papéis e do que devem esperar do processo antes de terem sua experiência”. Tipo de proposta que pode se encontrar nos serviços de lazer, provocando o sujeito a ir além da busca do encantamento, caminhando no sentido de estimular novas experiências para, quem sabe, (re)encantar as vivências de lazer.

Talvez o desafio maior dos profissionais que trabalham com serviços de lazer não esteja no fato de contentar em satisfazer as exigências que sustentam uma demanda por determinado serviço (MOREIRA, 2006), mas de, além disso, contribuir para que o usuário tenha consciência e seja participativo no processo. Os serviços de lazer, desse modo, não devem se pautar apenas no almejo da satisfação do usuário em uma visão de júbilo, pois lazer não é só prazer. Muitas vezes o público experimenta uma vivência que mexe com suas emoções e convicções, levando-o a aparentar uma expressão de tristeza, mas sem deixar de apreciar o que foi vivido.

Penso que trabalhar para um serviço de qualidade pode ser mais pertinente que cuidar da satisfação dos usuários, pois além da qualidade abordar vários elementos – o que inclui a satisfação – tentar contentar todas as pessoas o tempo todo é uma missão que demarca o seu fracasso devido a sua inviabilidade (TORKILDSEN, 1986).

2.7 A Demanda pela Qualidade do Serviço

Grönroos (1993) inicia a abordagem sobre a qualidade de serviços apresentando duas dimensões que os funcionários de linha de frente devem, impreterivelmente, estar preparados para lidar: a técnica e a funcional, ou nas palavras de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), os aspectos explícitos e os implícitos. A primeira refere-se ao fator objetivo, ao saber “o que fazer”, a função final para a qual um serviço foi contratado. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 412) pontuam que a “compra do serviço tem de resultar na satisfação de uma necessidade. Mesmo que o ambiente de um restaurante seja agradável e o serviço cortês, a refeição tem de ser satisfatória”.

A segunda dimensão é mais subjetiva e está atrelada ao processo, o “como fazer”, envolvendo o atendimento. Grönroos (1993, p. 254) adverte que a “percepção até mesmo de uma qualidade técnica muito boa dos resultados do processo pode ser facilmente destruída por um mau impacto funcional da qualidade”. Assim, ao preparar os funcionários para lidar tanto

com o aspecto técnico quanto com o funcional, as possibilidades de causar boa impressão aos usuários são ampliadas.

Esse processo também pode contornar o problema do baixo controle dos funcionários de linha de frente quando desempenham suas funções, gerando uma percepção fragmentada sobre o trabalho (PIMENTEL, 2005) e o contexto da instituição de forma geral. Para evitar a falta de motivação e a conseqüente insatisfação dos funcionários, é preciso treiná-los e dotá-los, paulatinamente, de certa autonomia e responsabilidade, tornando o trabalho mais significativo. A falta de rotina no trabalho pode ser considerada um benefício, lembrando que os níveis de autonomia dos profissionais de serviços variam de acordo com a ocupação.

Sentindo-se valorizado, o funcionário de contato atende de forma polida e agradável. Acrescento ainda a necessidade de motivar a postura consciente dos profissionais, no intuito de ajudá-los a compreender a importância de tratar bem o usuário, reconhecendo-o como sujeito, não apenas como consumidor.

Cabe refletir sobre os pressupostos teóricos apresentados por Grönroos (1993) e Teboul (1991), que observam a qualidade dos serviços como uma vantagem competitiva, um diferencial essencial. Será que os prestadores de serviços, que não estão inseridos em um cenário competitivo, julgam a qualidade desnecessária? Não deveriam, pois a busca pela qualidade dos serviços também almeja *fazer a diferença* e proporcionar aos usuários uma experiência que lhes seja significativa.

A qualidade dos serviços é, muitas vezes, relacionada à redução da produtividade e à necessidade de vultosos investimentos. Supõe-se uma relação diretamente proporcional da qualidade-onerosidade. Porém, como assevera Grönroos (1993), a visão de que a prática da qualidade é onerosa limita-se à produção de bens, o que nem sempre é válido para os serviços. Não zelar pela qualidade do serviço pode levar a um prejuízo ainda maior no longo prazo, pois os custos necessários para obtê-la são menores do que as despesas advindas de uma brusca redução do lucro, da reputação da empresa e da confiança do usuário. Portanto, é preciso distinguir o tipo de avaliação da qualidade para bens e serviços.

A avaliação da qualidade em serviços está subordinada ao nível de interação com o usuário, assim é importante definir a quantidade de clientes, que não represente prejuízo a qualidade pretendida.

Um método específico para medir a qualidade do serviço torna-se uma necessidade premente nos dias de hoje, pois se “não existem formas de avaliar os serviços, então não existem formas pelas quais o mesmo possa ser melhorado” (DENTON, 1990, p.

99). Zeithalm, Parasuraman e Berry (1990) desenvolveram um Modelo Conceitual da Qualidade de Serviços que verifica as lacunas existentes entre as percepções⁹ e expectativas dos clientes, frente às inter-relações estabelecidas com os provedores dos serviços, ou o chamado Modelo de Gap.

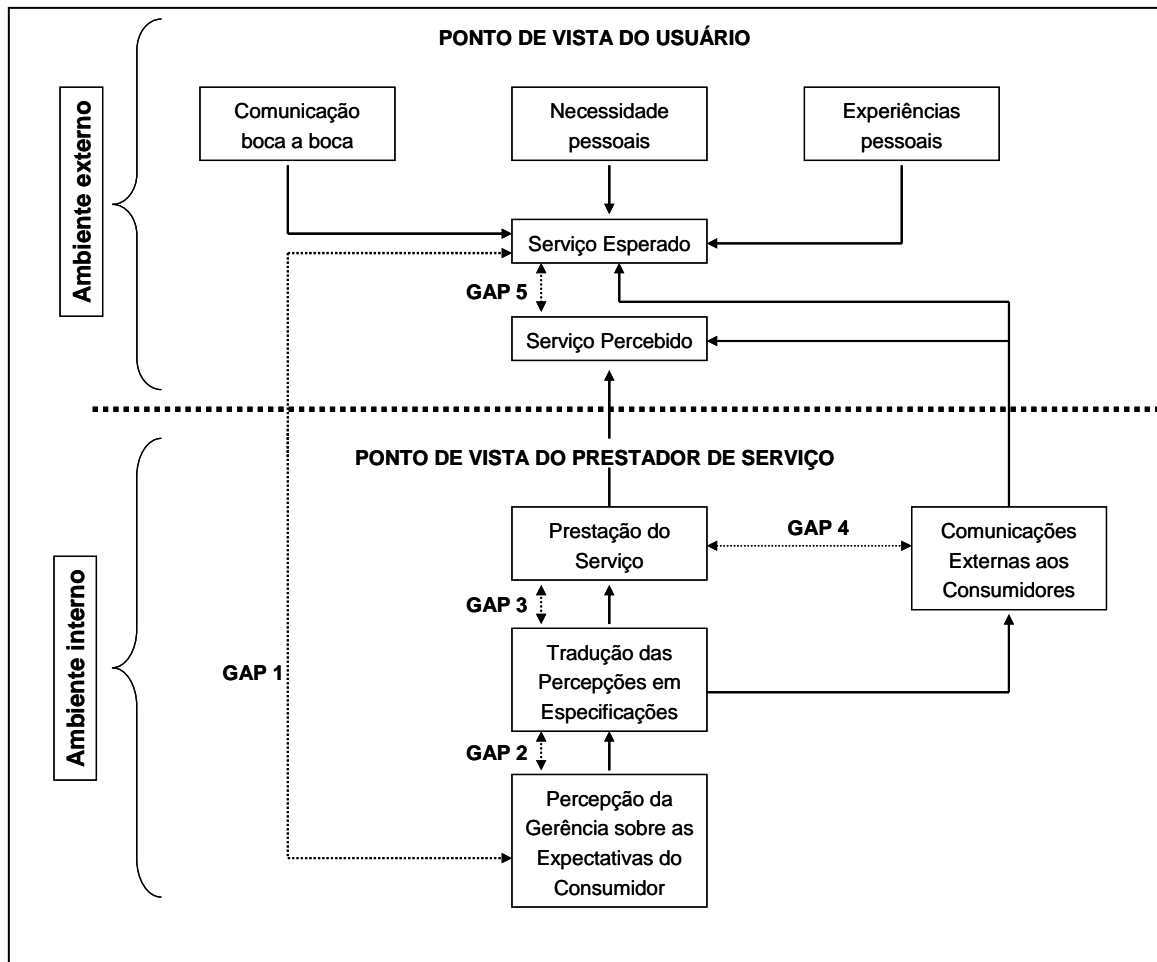


FIGURA 1 – Modelo Gap.

Fonte: Adaptado de ZEITHALM, V.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L., 1990.

Na parte superior da linha tracejada, temos o ponto de vista do usuário e, na inferior, o do prestador de serviço. O *gap* ou lacuna 1 indica a discrepância existente entre as expectativas do cliente e as percepções da gerência sobre essas expectativas. A alta administração pode não compreender completamente o que os consumidores julgam importante.

⁹ Segundo Motta e Lima (2007, p. 53), a percepção é uma “apreensão subjetiva de determinado objeto, emprestando-lhe vieses sociais, culturais, políticos e econômicos inerentes à formação psicológica de cada indivíduo”.

A lacuna 2 refere-se à discrepância entre as percepções dos gerentes sobre as expectativas do cliente e as especificações de qualidade do serviço, repassadas aos demais funcionários.

O hiato 3 representa a discrepância entre as especificações de qualidade e a prestação do serviço. Falha de comunicação interna, treinamento inadequado, indisposição ou incompreensão dos funcionários em atender tais especificações podem comprometer o resultado.

A quarta lacuna aponta a distância entre a prestação do serviço e a comunicação externa com os consumidores, ou seja, a não adequação do serviço prestado às promessas feitas ao cliente. Hamer (2006) adverte que prometer mais do que a companhia pode entregar resultará em um baixo nível de percepção da qualidade, sendo recomendável fornecer uma promessa real das possibilidades da empresa e uma entrega consistente.

Por fim, o hiato 5 mostra, do lado do usuário, a discrepância entre os serviços esperado e percebido. Caso o nível de percepção do cliente sobre o serviço seja menor que suas expectativas, haverá insatisfação. Se as percepções e expectativas igualem-se, haverá satisfação sobre o serviço. E se o nível de percepção superar as expectativas haverá um encantamento do usuário.

Hoffman e Bateson (2006) observaram três tipos de expectativas sobre o serviço: a) *previsto*, o nível de qualidade que o usuário acredita ser provável receber; b) *desejado*, o grau de qualidade que o sujeito desejaria receber; c) *adequado*, o nível mínimo de qualidade aceito por um serviço. Dentre os patamares de expectativas, os autores afirmam existir uma “Zona de Tolerância” para o consumidor, que se situa entre o serviço desejado (máximo esperado) e o serviço adequado (o mínimo aceitável).

Berry e Parasuraman (1995, p. 77) ponderam que essa “Zona de Tolerância” decorre da aceitabilidade de erros, que varia de pessoa para pessoa. De forma geral, “quanto maior a importância de uma dimensão, menor é sua zona de tolerância”. Portanto, a confiabilidade, vista como a mais importante das cinco dimensões, tem a menor zona de tolerância. Os mesmos autores relacionam ainda as cinco dimensões àquelas duas citadas por Grönroos (1993); enquanto a confiabilidade tem conexão com a técnica, os aspectos tangíveis, a presteza, a segurança e a empatia estão ligadas à dimensão processual. Ainda assim, é preciso averiguar as peculiaridades de cada serviço separadamente, como os de lazer.

As expectativas resultam da junção entre: a) as necessidades de cada indivíduo, b) as experiências anteriores em relação a outros serviços do mesmo tipo; c) a comunicação pessoal (boca a boca) sobre o prestador, que desempenha grande papel de referência; d) as

promessas feitas por quem presta o serviço. Todos esses fatores mostram que a influência da instituição sobre o cliente é limitada. Pimentel (2005, p. 44) assegura que “quanto maior for o número de experiência vivido pelo cliente e maior o seu contato com outros serviços similares, maior será o seu nível de exigência uma vez que suas referências se tornam mais claras para serviços desta natureza”.

Moreira (2006) esclarece que o objetivo do profissional de marketing é reduzir a distância entre a expectativa e a percepção do usuário. Contudo, para enfrentar esse desafio é necessário utilizar métodos para mensurar os níveis de expectativa e percepção. Hoffman e Bateson (2006) e Venetis e Ghauri (2004) afirmam que a retenção ou a frequência do cliente em reutilizar os serviços de um mesmo prestador não seriam bons indicadores, uma vez que não consideram a falta de opção, à qual o cliente pode estar submetido, ou a comodidade, devido à facilidade de acesso. Obviamente que se o serviço ofertado não possuir um mínimo de qualidade percebida, o cliente, possivelmente, não irá reutilizá-lo.

Venetis e Ghauri (2004) informam que muitas pesquisas têm mostrado que a qualidade do serviço tem um forte efeito sobre o potencial começo de uma relação, e inclui aí a sua continuidade. Relação que é entendida como fenômenos dinâmicos, possuindo todo um contexto de interações que pode levar a uma manutenção ou a um rompimento dos contatos. O que leva a redimensionar a visão sobre o cliente, compreendendo-o não apenas como aquele com condições de arcar financeiramente com as experiências de lazer, mas aquele disposto a participar efetivamente nos processos e relacionamentos.

Entretanto, essa evocação de que o julgamento da qualidade do serviço se deve unicamente aos clientes (PIMENTEL, 2005) deve ser repensada, uma vez que, por um lado, os profissionais que oferecem determinado serviço de lazer detêm certo conhecimento que pode ajudar a melhorá-lo, observando detalhes que podem ser indistinguíveis para o usuário. Em grande parte dos serviços os profissionais responsáveis por prestá-los podem deter um conhecimento maior sobre as suas possibilidades e limites. Conforme aponta Oliveira (1994, p. 29), “muitas vezes o cliente não está capacitado a definir o que é qualidade porque seu conhecimento acerca das opções existentes é limitado”.

Hoffman e Bateson (2006, p. 344) lembram que “algumas empresas estão convencidas de que os clientes podem não saber o que querem e que às vezes ignorar o cliente é a melhor estratégia a seguir, principalmente quando se trata de um produto novo”. No entanto, discordo de tal afirmação uma vez que lidar com serviços de lazer numa corrente reflexiva é zelar para o alcance da consciência e da participação do sujeito quanto ao que está sendo oferecido.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) afirmam que a qualidade do serviço não deve ser medida apenas pelo usuário, já que pode não apresentar expectativas condizentes com a realidade. É o caso de sujeitos que esperam um serviço que a instituição não oferece e/ou de usuários que necessitam de tempo e atenção inapropriados para o espaço. Outro fato é desejar um serviço que desrespeite as regulamentações, leis ou políticas do espaço, como, por exemplo, ter contato físico com obras raras em um museu. Outra situação é quando há uma quebra de normas sociais para se adquirir/usufruir o serviço, como tomar banho de sol nu em um clube público convencional.

2.8 Qualidade de Serviços de Lazer

Apesar de Perreault Junior e Maccarthy (2002, p. 4) afirmarem que não “faz sentido prover bens e serviços que os consumidores não desejam”, Parker (1978) contrargumenta dizendo que se existissem apenas serviços de lazer voltados inteiramente para o que os usuários desejam, haveria uma perda no grau de inovação da sociedade quanto ao que envolve o lazer. Servir a sociedade para seu desenvolvimento não significa ficar à mercê de todos os seus anseios, que em certos momentos podem ser contraditórios à finalidade da instituição. Mostrar e provocar para novas percepções do que é possível ser feito na vivência do lazer é um pensamento pertinente.

Para Parker (1978), o provedor de lazer, oferecendo serviços regulares e adequados ao estilo de vida do lugar e da época, pode criar a demanda. E os usuários em potencial também dependem de certas providências adotadas para estimular o interesse em experiências específicas, que podem contradizer as expectativas dos usuários e deixá-los resistentes diante de uma experiência que leve à reflexão, por exemplo.

A qualidade também está atrelada ao prestador de serviços, pois a instituição também tem expectativas quanto ao que realiza. Na esfera do lazer, isso irá alterar a medida que o contato com os usuários aumentar, pois se trata de uma via de mão dupla, na qual tanto o espaço quanto os usuários definem a política a ser adotada. Por isso que, dependendo do tipo de instituição, a missão e os objetivos pretendidos pelo espaço também coadunam com a qualidade do serviço, visto que às vezes o que se pretende vai além da satisfação das pessoas.

Torkildsen (1986) concorda com tal ponderação ao informar que o marketing pode até trazer benefícios consideráveis para a oferta de lazer, desde que as suas ações estejam próximas dos objetivos sociais, políticos e econômicos da estrutura institucional da

qual faz parte. Missão e objetivos que devem ser repassados para seus funcionários, colaboradores da busca da qualidade do serviço.

“O mais antigo axioma do marketing é conhecer o cliente. A satisfação dos clientes exige que as pessoas que tomam decisões compreendam primeiro o que eles desejam e quais as suas necessidades. Os empregados também são clientes que compram produtos-trabalho de seus empregadores” (BERRY; PARASURAMAN, 1995, p. 199).

Diferente de perceber os funcionários como colaboradores para a qualidade apenas quando obtêm produtos, os mesmos contribuem ao estar constantemente envolvidos com o processo e também por assimilar e traduzir às expectativas dos usuários, principalmente os que trabalham na linha de frente. Zeithalm e Bitner (2003, p. 261) falam que esses profissionais lidam tanto com o ambiente interno da empresa quanto com as operações externas da organização, “desempenhando uma função fundamental ao compreender, filtrar e interpretar a informação e os recursos que entram e que saem da organização e de sua clientela”. Por isso, tanto os profissionais de contato com o usuário quanto os da gerência podem ajudar as pessoas a se tornarem autônomas em suas decisões.

Não se trata de trazer de volta processos de atuação antigos que analisavam a qualidade apenas por quem oferecia o produto. Ouvir o profissional é uma forma de agregar valor (conhecimento, formas de aplicação, usufruto do tempo, economia de dinheiro) ao que é oferecido, podendo trazer outras experiências e formas de pensar. Tendo em mente que nem todas as experiências de lazer precisam da intervenção desse profissional, principalmente aquelas que não tenham uma relação direta com o mercado.

Para alcançar a qualidade do serviço de lazer um dos instrumentos utilizados seria a SERVQUAL, fazendo aproximações entre os campos do lazer e do marketing, um desafio e uma necessidade para os profissionais que lidam com serviços de lazer. Desafio porque significa romper preconceitos e abrir diálogos para o desenvolvimento de novas perspectivas. Necessidade porque lidar com serviços dessa natureza é tarefa complexa, sendo a busca de sua qualidade algo que precisa de muitas considerações e pesquisas envolvendo diferentes campos do saber.

Poucos estudiosos se dedicaram a pesquisar sobre a qualidade dos serviços de lazer. Moreira (2006) recorreu à SERVQUAL para avaliar a percepção dos serviços de lazer e entretenimento em *shopping centers* na cidade do Rio de Janeiro. Em seu trabalho a autora concluiu que os níveis de qualidade percebidos estavam próximos ao mínimo aceitável. Além

disso, constatou que as dimensões tangíveis e de empatia foram muito bem avaliadas, mas que a prestação, apesar de apresentar uma zona de tolerância maior que as outras, caracterizou-se como abaixo do nível mínimo aceitável pelo público. Entretanto, o estudo não desenvolveu uma análise mais aprofundada sobre o lazer, chegando a dizer que a qualidade dos profissionais dessa área se mede pela sua simpatia, sua flexibilidade, sua competência técnica e sua empatia.

Já Pimentel (2005) visou, de maneira geral, avaliar a qualidade de serviços de lazer de um clube social recreativo da cidade de Araraquara, apresentando uma abordagem mais consistente sobre as referências do campo do lazer. O autor mediu a qualidade dos serviços também pelo olhar dos funcionários. A pesquisa utilizou um questionário baseado na escala SERVQUAL, apresentando ao final dois gráficos que medem os serviços oferecidos pelo clube em grau de importância e de notas recebidas.

Pela visão dos usuários, observou-se que o estacionamento, a mensalidade do clube, o atendimento telefônico e o almoxarifado receberam um grau de importância elevado, mas uma nota baixa, sendo necessário melhorias. No que se refere aos fornecedores foi averiguado como de alta importância o serviço da lanchonete, o estacionamento, a comunicação visual, os serviços dos estagiários, o atendimento telefônico e o almoxarifado. Entretanto, foram avaliados de maneira insatisfatória.

Especificamente ao lidar com a qualidade de um serviço de lazer, o instrumento SERVQUAL precisa ser analisado e repensado para lidar com suas peculiaridades. Dosouto (2007) não utilizou o método SERVQUAL para avaliar a qualidade de serviço de determinado museu. Considerou que critérios quantitativos são os mais utilizados, como o levantamento do número de visitantes, a quantidade de queixas e sugestões deixadas, de meios de comunicação, de atividades realizadas, de assistentes para realizar as atividades, de publicações feitas pelo museu e a proporção de respostas às queixas e sugestões. Assim, assevera que alguns pontos importantes costumam ser negligenciados como as condições físicas-psíquicas em que o visitante se encontra, o seu conhecimento sobre o assunto e sobre o funcionamento do museu. Kavanagh (1994b) confirma isso ao dizer que a visão de qualidade está focada no número de visitantes a uma nova exposição, mais do que o que essas pessoas fazem (sentem e percebem) durante a visita.

Assim, a qualidade de serviços de lazer considerada aqui envolve três elementos: a) a expectativa e a percepção do usuário do serviço, contando com as dimensões de qualidade abordadas na SERVQUAL; b) a acessibilidade do usuário, considerando as barreiras “práticas” e “culturais” e c) a missão e objetivos do espaço.

3 QUALIDADE DE SERVIÇOS DE LAZER: O CASO DO MUSEU DE ARTES E OFÍCIOS DE BELO HORIZONTE

O presente capítulo aborda o resultado da avaliação de qualidade dos serviços de lazer oferecidos no Museu de Artes e Ofícios de Belo Horizonte, contemplando a acessibilidade e as dimensões de qualidade, a partir de um diálogo com o espaço estudado. Primeiramente, são apresentados os dados do museu e, então, o perfil dos usuários entrevistados.

3.1 O Museu de Artes e Ofícios de Belo Horizonte

O Museu de Artes e Ofícios conta com seis coordenações: de museologia, de educação, de comunicação, de eventos, de serviços gerais, de setor financeiro; além de um responsável pelo banco de imagens e de uma assessoria de imprensa. O que contempla cerca de 60 pessoas que trabalham no museu – entre funcionários com carteira assinada, consultores, estagiários e terceirizados – para zelar pelo acervo. Tal instituição tem como principal finalidade coletar, documentar, preservar, pesquisar e difundir os instrumentos de trabalho do Brasil pré-industrial e, também, estabelecer reflexões sobre os ofícios daquele período.

O museu mescla, de forma peculiar, aspectos dos setores público e privado. O caráter privado fundamenta-se na gestão por uma Organização Não Governamental (ONG), o Instituto Cultural Flávio Gutierrez (ICFG), fundado em 1998, com o objetivo de preservar, difundir e valorizar o patrimônio brasileiro. O ICFG atua em projetos museológicos e museográficos, editoriais, educacionais e culturais (FRANCO, 2004).

Já o caráter público do Museu de Artes e Ofícios tem origem na doação de Ângela Gutierrez da coleção de seu pai, Flávio Gutierrez, ao Instituto do Patrimônio Histórico Artístico Nacional (IPHAN). Além disso, o espaço ocupado, que pertence à Companhia Brasileira de Trens Urbanos (CBTU), foi cedido em comodato por 30 anos ao ICFG, tornando-o responsável por restaurar, preservar e zelar pelo prédio. Assim, o Museu de Artes e Ofícios mantém uma gestão privada de bens públicos.

O MAO, localizado na região central da capital mineira, ocupa a antiga estação ferroviária. A Praça da Estação - marco inaugural da cidade no final do século XIX – era a porta de entrada para Belo Horizonte. Atualmente, o espaço é utilizado para eventos e

manifestações culturais. Ainda hoje, o prédio interage com as estações de metrô e de trem, por meio de peças expostas entre as plataformas e pelos vidros que revelam o movimento nas dependências do museu. A estrutura física é composta basicamente por dois grandes prédios, interligados por um túnel, que servia de passagem aos usuários do metrô.

O prédio A conta com a entrada, a recepção, a loja de souvenirs, a cafeteria e parte do acervo permanente e o segundo andar é destinado às exposições temporárias. Os dois andares do prédio B são integralmente ocupados pela exposição permanente.

O horário de funcionamento é variado: o museu não abre às segundas-feiras; aos sábados – cuja entrada é gratuita –, domingos e feriados, está aberto das 11h às 17 horas. Às terças, quintas e sextas, de 12h às 19 horas. Às quartas, de 12h às 21 horas, e a partir das 17h, a entrada é franca. No período de 9h às 12 horas, de terça à sexta, as visitas são reservadas a grupos escolares, com agendamento prévio.

Determinados autores¹⁰ costumam observar os museus como espaços repletos de intencionalidades, que demarcam uma postura política ao selecionar e “santificar” certas peças e negligenciar outras. Kavanagh (1994a) avalia que apesar de toda crítica à neutralidade, os museus estão saturados da ideologia de tempo e lugar e de propósitos políticos.

O objeto exposto, tendo sido retirado do próprio contexto, perde o valor funcional e adquire um valor simbólico (SANDER, 2006), retratando apenas parte de uma realidade, tanto do doador, quanto daquele que transformou-o em acervo (VASCONCELLOS, 2006).

Sander (2006) rememora que, no caso brasileiro, a herança de muitos museus e outros bens patrimoniais está relacionada às classes dominantes, vinculadas à Igreja, à aristocracia e à burguesia. A presença da tradicional família Guitierrez confirma essa hipótese, imbuindo o acervo de representatividade.

Moraes (2006, p. 7) pontua:

“Os produtores culturais comportam-se como portadores de uma cultura e habitus, de um olhar treinado institucionalmente para observar, hierarquizar, registrar e selecionar alguns elementos entre outros, do portador de uma linguagem específica partilhada e disputada por seu pares”.

É preciso lembrar que existe um trabalho museológico em cada peça, que decodifica o acervo para o público. O simbolismo das peças divide-se em dois mundos: o de origem e o de significância, criado pela exposição (ANNIS, 1994, p. 21). No MAO, a

¹⁰ Kavanagh (1994) e Postman (1994).

coordenação de museologia é responsável por tratar as peças, separadas por temas (Jardim das Energias, Ofícios da Cerâmica, Ofícios do Fogo, etc) ou categorias (Fundição, Transporte, Engenho, entre outros) e pelos recursos iconográficos, tecnológicos e multimeios utilizados para identificação. Um quiosque multimídia facilita a visualização e a busca de informações sobre determinados conjuntos de ofícios.

As pessoas que observam o acervo também colaboram para a construção de um novo mundo ao conceberem suas próprias percepções. Por meio da pesquisa, foi possível analisar a perspectiva de alguns dos usuários do MAO.

3.1.1 Sobre os Visitantes Entrevistados

Embora tenha verificado leve preponderância do público feminino tanto no sábado quanto no domingo, observa-se certo equilíbrio em termos de gênero.

A média de idade manteve-se em torno dos 39 anos e foi possível concluir que o público adulto esteve mais interessado nesse tipo de lazer. As idades declaradas variaram entre 14 e 89 anos. No sábado, a média foi de 33 anos, enquanto no domingo, subiu para 46.

Dentre as diversas ocupações registradas, encontram-se sapateiros, mestres de obras, auxiliares de enfermagem, administradores, analistas de sistemas e analistas financeiros. Em maior número, estavam os professores – talvez pelo vínculo que o museu estabelece com instituições educacionais –, seguidos por aposentados e estudantes.

O profissional A expressa sua opinião a respeito do público do Museu de Artes e Ofícios:

“você verá que nós temos um público no domingo e um público no sábado. No sábado o museu é gratuito. Então temos muita gente vindo ao museu, de qualquer classe social: A, B, C, D, E [...] O museu está em um lugar muito central. Você faz outras opções de lazer que são mais baratas no parque e de repente você passa no museu e também é de graça. Você vê pessoas simples, pessoas que pegam na periferia mesmo de Belo Horizonte metrô. Vêm, visitam o museu, principalmente o fator de não ter custo [...] aqui, pelo tipo até de localização, temos uma questão mais popular. Então se você me pergunta o perfil, te respondo que o público do Museu de Artes e Ofícios é talvez até o mais popular dos museus de Belo Horizonte, e dessa grande Belo Horizonte, porque está estrategicamente colocado”.

Os entrevistados recebiam, em média, cerca de sete salários mínimos, uma quantia de dois mil, novecentos e cinco reais (R\$2.905,00), já que o salário mínimo no período da pesquisa era de quatrocentos e quinze reais (R\$415,00). No domingo, a renda média

aproximou-se de oito salários mínimos, variando entre um e vinte. Metade dos entrevistados ganha até cinco salários mínimos e a outra metade varia de oito a vinte. No sábado, a renda média era de seis salários mínimos, incluindo pessoas sem remuneração e remuneradas até 25 salários mínimos. Mais da metade dos entrevistados recebe até cinco salários mínimos, o que comprova a sintonia entre a amostra pesquisada e a percepção dos funcionários quanto ao menor poder aquisitivo do público de sábado.

3.1.2 A Relação Lazer e Museu

No que se refere ao lazer, os usuários entrevistados o relacionaram às palavras “prazer”, “diversão” e “distração”, aparecendo em quantidade de vezes citadas na terceira e na quarta posição, como mostra o gráfico 1.

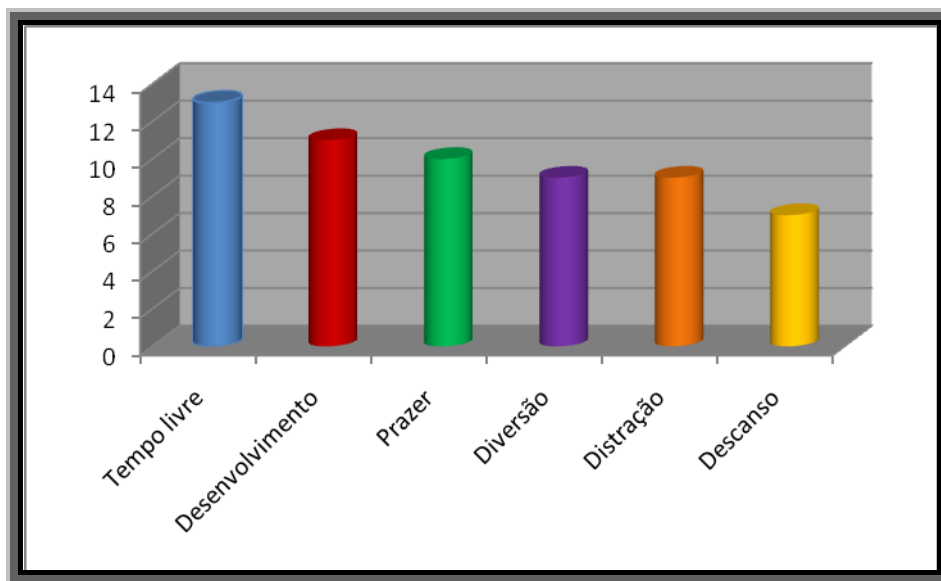


GRÁFICO 1 – Compreensão de lazer por parte dos usuários de fim de semana do MAO.

Tal percepção também é compartilhada pelos profissionais entrevistados, que apontam o lazer como ligado ao “prazer” e a “ludicidade” (profissional B), “diversão” (profissional C) e “brincadeira” (profissionais A, B e C), tanto que é imediata a ligação do lazer com a Estação da Brincadeira¹¹.

¹¹ Projeto realizado junto ao acervo permanente, destinado ao público infantil para incentivá-los a visitar o museu durante o recesso escolar. Mescla as regras da Amarelinha com informações referentes ao Museu de Artes e Ofícios.

“o serviço de lazer que oferecemos não é especial, mas proporcionamos um equipamento cultural, a meu ver, bem instalado [...] não temos nada rotulado a vida inteira [...] Eu diria que rotulado mesmo é só a Estação da Brincadeira, que é algo para brincar – não depende da interpretação do visitante” (Profissional A).

Além da Estação da Brincadeira, os funcionários também rotulam como vivência de lazer os Ofícios da Música e da Palavra¹² ou os jogos via multimídia que fazem interação com o tema abordado no museu.

O lazer, assim, faz relação com atividades de cunho prazeroso ou também, como foi visualizado pelos visitantes, com espaços relacionados ao consumo, como a cafeteria e a lojinha de suvenires. Apesar de ser um pensamento restrito relacionar lazer ao prazer e ao consumo, trata-se de uma perspectiva comumente observada na atualidade, uma vez que essa esfera se tornou comercial para a maior parte das pessoas (PARKER, 1976). Lazer no museu, então, costuma ser percebido como serviço periférico, fato ilustrado na abordagem de um dos visitantes que informou não poder colaborar com o estudo porque não via o museu como espaço de lazer.

Lazer como tempo livre foi a resposta mais recorrente entre os entrevistados, percepção comum de se estabelecer. Como pontua Gomes (2005), as sociedades sempre organizaram seus momentos através de atividades sociais. Trabalho e tempo livre, assim, remetem esferas opostas, uma regida pela obrigatoriedade e outra pela liberdade.

Em segundo lugar o lazer aparece, talvez por influência do espaço, como uma oportunidade de desenvolvimento pessoal através de acréscimo de informação e conhecimento. A busca dessas pessoas pelo lazer encontrado nos museus talvez esteja vinculado à imagem que esse espaço estabelece como fornecedor de informação, conhecimento e cultura, como expõem alguns entrevistados.

Ao perguntar “que tipo de lazer os museus em geral costumam oferecer”, o visitante 25 afirmou que informação a baixo custo, enquanto o entrevistado 20 asseverou que os museus “fazem você voltar ao passado e isso trás o meu passado e o passado mais longe; e isso para mim é lazer [...] mas sempre ligado a informação e conhecimento”.

Os funcionários do MAO também compartilham parte dessas percepções, quando tentam levantar uma concepção de lazer que serviria de base para os serviços do museu.

¹² Projeto mensal realizado quarta-feira à noite na recepção do museu, visando diversificar e promover a programação. Disponibiliza gratuitamente artistas da música e da literatura para interagir com os visitantes.

“É um lazer cultural porque não é um museu muito rígido que você tem que entrar [...] à medida que vira obrigação a coisa muda de figura. Então, desde que a pessoa volte aqui ou que venha pela 1ª vez, chega em frente aos multimídias ou lê uma legenda, uma etiqueta. É um lazer cultural” (Profissional D, grifo meu).

Os serviços de lazer estão ligados à cultura, no sentido de acesso ao conhecimento. Além disso, o lazer oferecido é apresentado separado da esfera da obrigação, uma tentativa de ampliar as ações do museu para além das propostas formais de educação. É possível e pertinente pensar em formas de atuação pela educação não formal¹³ e informal (experiência não sistematizada pedagogicamente, mas que pode desencadear reflexões) (ALVES et. al., 2005), universos estreitos à esfera do lazer.

O profissional B apresenta a seguinte perspectiva:

“acho que lazer é prazer. E então, eu sinto que é essa concepção que precisa nortear o lazer do museu, principalmente quando a gente pensa que nós aprendemos muito mais aquilo que a gente faz por prazer. Então, quanto mais a gente se aproximar dessa relação prazerosa com o objeto museal, ou seja, com a nossa missão, quanto mais conseguirmos que isso seja atrativo, instigante, maior é nossa possibilidade de aproximar efetivamente e fazer com que o visitante se aproprie desse espaço” (Profissional B, grifo meu).

Lazer, além de ser condicionado ao prazer e à atratividade, pode ser um complemento à aprendizagem. A educação no museu sempre mantém seu status, mostrando uma aura de importância maior que as demais funções, pois enquanto coletar, restaurar, preservar e pesquisar o patrimônio parecem ocupar os processos básicos do museu, a educação seria um diferencial.

Sander (2006) relata que a educação é a função que justifica a existência dos museus. Opinião de certa forma defendida por Sandell (1998), apesar de usar argumento diferente ao lembrar que muitos museus têm visto que suas funções de preservação e conservação captam pouca simpatia pública e política, mas que seu potencial como veículo para aprendizagem é mais comum para ganhar apoio, principalmente para exprimir percepções de uma dada classe. Museu e educação detêm laços históricos, reforçado pelo vínculo com a escola, ou como afirma Pereira et. al. (2007, p. 12), os “museus falam para diferentes públicos e, de uma forma muito intensa, para os públicos escolares”.

¹³ Segundo BALLALAI (1983), trata-se de uma intervenção não integrada às tentativas oficiais de educação, mas que ainda assim se configura de forma planejada e sistematizada, aproveitando um saber não convencional que enfatiza a participação do sujeito no processo.

O lazer, apesar de vir ganhando gradativamente destaque nesse espaço, ainda se depara com desafios e mal entendidos, como pode ser constatado na parte grifada da seguinte fala: “Apesar de ser lazer, que seja um lazer que traga um conhecimento, dentro do que a gente chama na educação informal” (Profissional A, grifo meu).

É preciso pensar que esse tipo de percepção costuma evocar o que está mais vigente na sociedade, ressaltando um lazer embanhado pela aura da diversão e da brincadeira, negligenciando outras possibilidades. Contudo, lazer e educação não precisam ser vistos em esferas separadas.

“acho que as pessoas têm que se organizar para vir ao museu da mesma forma que vão ao cinema. Ninguém vai entrar no meio da sessão ou gritar que quer entrar [...] Então, nesse caso, você está perguntando tantas coisas de lazer, essa educação para o lazer você tem para algumas coisas e não tem para outras. Quer dizer, eu sempre digo isso. Aliás, digo isso ao visitante. Está escrito ‘fecha as cinco’[...] E em baixo está escrito ‘bilhetes vendidos até meia hora antes’. Porque se você comprou um bilhete de quatro reais, você vai querer ver o museu todo, e em menos de meia hora você nem consegue caminhar no museu” (Profissional A, grifo meu).

O grifo na fala acima apresenta uma das relações que se estabelece entre lazer e educação e que não deve ser pensado em um processo de via única, do museu para o público visitante. É preciso abarcar também aqueles que trabalham no museu, numa perspectiva de alterar o que está vigente e construir novas formas de oferecimento de serviços de lazer.

Acredito ser interessante abordar um conceito de lazer e fazer as devidas proximidades com o espaço museal. Desse modo, opto pelas ideias tratadas por Gomes (2004, p. 125), que entende o lazer como:

“uma dimensão da cultura constituída por meio da vivência lúdica de manifestações culturais em um tempo/espço conquistado pelo sujeito ou grupo social, estabelecendo relações dialéticas com as necessidades, os deveres e as obrigações, especialmente com o trabalho produtivo”.

Para estabelecer uma análise sobre lazer em museu, cabe também recorrer a concepção de museu. Para tanto, recorro ao Conselho Internacional de Museus (ICOM), uma organização não governamental ligada à UNESCO – a Organização das Nações Unidas para a

Educação, a Ciência e a Cultura. Independentemente do tipo de classificação¹⁴ adotada, o ICOM reconhece museu como:

“uma instituição permanente, sem fins lucrativos¹⁵, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, pesquisa, divulga e expõe, para fins de estudo, educação e lazer, testemunhos materiais e imateriais dos povos e seu ambiente” (REVISTA MUSEU, 2007).

O lazer como parte da cultura, como manifestação cultural, é componente primordial para a existência do museu, o qual tem a função, além de outros fatores, de salvaguardar os testemunhos materiais e imateriais da população, as tradições, crenças e folclores. Museu, assim como o lazer, é um objeto complexo, sendo possível inserir em sua definição instituições como os zoológicos, parques, aquários, planetários e jardins botânicos.

Essa complexidade decorre de dois fatores. Um concerne aos conteúdos do museu, compostos basicamente por três elementos: o acervo (peças ou seres vivos), o espaço (concreto ou virtual) e as pessoas (KAVANAGH, 1994a). E mesmo que não exista ou que não se pretenda uma hierarquia desses elementos, McClean (1994) reforça que a coleção cria a identidade do museu, e que qualquer outro aspecto é periférico. Nesse sentido, seria o acervo que define a característica e o contexto museológico, tornando-se fator crucial para a escolha do público.

Contrariando essa percepção, Kotler (2001) analisa que a tendência dos museus é redirecionar o foco, de ações centradas no acervo e nas exposições para a construção da sociabilidade e de experiências participativas e recreativas.

Outro fator que marca a complexidade da definição de museu diz respeito às funções estabelecidas, pois os espaços como zoológicos, planetário, entre outros já citados enfrentam o desafio de coletar, conservar, documentar e comunicar determinado acervo. Mas, como analisa Kotler (2001), outras finalidades vêm ganhando respaldo, como o de educar e fornecer prazer aos visitantes.

¹⁴ Segundo Ambrose e Paine (1993), é possível classificar museu pela sua coleção (generalista, de arqueologia, de arte, de história, etnográfico, de geologia, de história natural, de ciência, militar, industrial, etc), por quem o gerencia (governo, município, universidade, exército, iniciativa privada), pela forma de expor o acervo (tradicionalmente, a céu aberto, casa histórica, etc), entre outras. Contudo, Moutinho (2004) e Julião (2008) questionam que essa categorização dos “museus de” enfoca o acervo, e não as pessoas. Por isso que ambos defendem a utilização do termo “museu para”, numa tentativa de mudar o pensamento e as atitudes dessas instituições.

¹⁵ A concepção de museu como instituição sem fins lucrativos não impede que a iniciativa privada crie o seu. Entretanto, a construção de um museu privado não tem como objetivo o lucro.

Ginsburgh e Mairesse (1997) levantaram algumas missões geralmente expressas por tais espaços, como: aquisição de acervo, autonomia financeira, lazer, desenvolvimento econômico, educação, exposições temporárias e rotação das coleções permanentes, gerenciamento das coleções, identidade cultural, imagem, perpetuação do espaço, prestígio, promoção de novos talentos, qualidade de vida, pesquisa, função social, turismo. Dentre esses, os autores realizaram um teste de valor e identificou cinco funções mais visualizadas, apresentadas aqui em ordem de preponderância: educação, perpetuação do espaço, turismo, imagem institucional e conservação. Já as cinco funções menos votadas foram promoção de talentos, desenvolvimento econômico, autonomia financeira, lazer e função social.

Chamo a atenção para a forma como o lazer costuma ser negligenciado. A visão de Braga (2006) se mostra categórica nesse sentido, ao entender que os museus teriam duas finalidades: a pesquisa, considerada mais relevante por conter uma parte mais reflexiva; e o entretenimento, considerado como superficial e temporário.

Restringir lazer à diversão pode colaborar para a diminuição de sua importância no museu. Sander (2006, p. 13) acredita que tal espaço “possui uma função que vai muito além de simplesmente divertir e dar espetáculo e deve ser compreendido como um lugar de perguntas sobre o passado, as transformações do tempo presente e as possibilidades futuras”. Será que tais perspectivas não são possíveis em vivências de lazer?

A reportagem intitulada “Quando os museus viram mercadoria” (CÉLÉRIER, 2007) aborda estratégias de marketing utilizadas por vários museus na Europa e nos Estados Unidos para angariar uma quantidade maior de visitantes e de renda. Contudo, a crítica da reportagem se volta para o tratamento dos museus como uma mercadoria, pois parece que a intenção precípua é a econômica, nem tanto a social e a cultural. E na linha de frente desse processo se destaca o lazer, apresentado como incentivo, como vantagem competitiva. O autor da reportagem se vê indignado com tal situação que finaliza sua obra dizendo que o objetivo principal do lazer é distrair as pessoas para ganhar dinheiro.

Pelas concepções levantadas sobre lazer e museu seria possível pensar tal espaço não apenas como um local para a oferta de lazer, mas também como protetor, expositor, pesquisador e divulgador desse tipo de experiência.

Gomes (2004) relata a necessidade de conquistar um tempo e espaço para o lazer, fato que também ocorre ao visitar um museu. Algumas vezes é preciso superar os horários e as distâncias estabelecidas para se desfrutar um passeio nesses e em outros lugares. Conquista que enfrenta não apenas barreiras práticas, envolvendo também obstáculos culturais. Reafirmo que tal superação não deve remeter apenas um movimento de dentro (museu) para

fora (público-alvo). É preciso encarar as dificuldades culturais concretizadas dentro do próprio museu no lidar com o lazer, pois não raras vezes esta esfera da vida é observada de forma limitada e como algo de menor importância.

No MAO algumas mudanças começam a ser observadas. Como expõe o profissional C, “acho errado as pessoas observarem lazer só como brincadeira e ficar pulando na frente do outro”. O Museu de Artes e Ofícios, de forma geral, observa o lazer como parte da cultura, seja como forma de apresentação artística (Ofício da Música ou Ofício da Palavra) ou como aquisição de conhecimento.

A busca de *conhecimento* e da *diversão* é observada por Dumazedier (1973) como duas das três funções do lazer, complementadas pelo *descanso* que também foi citado pelos entrevistados. Dessa forma, configuram-se os três D's: diversão (recreação e entretenimento), descanso e desenvolvimento da personalidade. E apesar do autor afirmar que geralmente uma função aparece com mais frequência que outra, esclarece que:

“As três funções são solidárias, estão sempre intimamente unidas umas às outras, mesmo quando parecem opor-se entre si. Na verdade, essas funções acham-se presentes, em graus variados, em todas as situações e em relação a todos os indivíduos [...] Às vezes estão de tal modo interpenetradas que se torna difícil distingui-las” (DUMAZEDIER, 1973, P. 34).

Exemplo é trazido na fala do profissional A, que alega a possibilidade de lazer ao flunar pelo museu. Isso remete aos filósofos da Grécia antiga, que apresentavam o termo grego *skholé* – semelhante à palavra ócio – a ideia de tempo desocupado para si mesmo e que gerava um prazer intrínseco. Como Gomes (2005) analisa, *skholé* não significava passividade, mas um exercício em forma elevada, atribuído à alma racional, ou seja, à contemplação e à reflexão. Ações possíveis de serem atribuídas ao passear livremente pelo museu.

Gonçalves (2008, p.10-11), apoiado nas idéias de Bourdieu, levanta as seguintes questões: “Seriam os museus a antítese da alegria desocupada e consumista que o imaginário do lazer visa proporcionar? O conhecimento e a reflexão não proporcionam prazer? Conhecimento é uma ação oposta ao divertimento?”.

Mesmo que a autora observe o lazer simplesmente como ato consumista ou atividade desocupada, seus questionamentos trazem pensamentos interessantes ao tratar as palavras que geralmente estão atreladas ao lazer (prazer, divertimento) sob outra perspectiva, uma que contemple a possibilidade da reflexão. Não seria possível desfrutar as três funções do lazer (DUMAZEDIER, 1973) ao passear pelo museu?

Essa reflexão pode ser indício para a mudança do lazer no MAO, ao se deslocar de serviços periféricos para principais. Com o intuito de que isso venha a se concretizar é necessário envidar esforços para que ocorra maior aproximação entre o lazer e o museu, realizando diálogos entre os profissionais e estudiosos dessas áreas.

Sander (2006) lembra que na Mesa de Santiago do Chile ocorrida em 1972, uma convenção internacional que discutiu temas relacionados ao museu, destacou-se a importância da interdisciplinaridade e a necessidade de tornar flexíveis as disciplinas no contexto museológico. Discurso reforçado por Pereira et. al. (2007, p. 18):

“O diálogo entre profissionais permite a socialização de práticas e descobertas, o confronto de concepções, o exercício de atitudes [...] e o cultivo da prática de revisão de concepções prévias. Esse processo de mão-dupla – emissão e recepção de idéias – pode gerar, em ambos os sujeitos de um diálogo, movimentos tanto de reafirmação de idéias anteriores quanto de reconsiderações de outras [...] Quando realizado de forma propositiva, o diálogo promove descobertas importantes, mas um princípio fundamental para que isso ocorra é a abertura ao novo, ao diferente e à provocação”.

Gradativamente novas percepções vêm surgindo no que refere a inserção do lazer no mundo museológico, mas preciso lembrar que essa relação é recente, ainda mais no Museu de Artes e Ofícios: “ainda temos muita coisa para crescer. O museu ainda é novo [...] para pensarmos nesse espaço como um espaço de lazer, precisamos ainda crescer bastante” (Profissional B).

Também é preciso tomar cuidado ao considerar as expectativas do visitante, pois as mesmas podem não estar em sintonia com as necessidades de educação, como lembra McClean (1994). Fato comprovado nas pesquisas de Lin (2006), que averiguou que os museus, enquanto vivência de lazer, são observados como lugares para ir durante os feriados, mas não como aquele que vale fazer um esforço para visitar. A falta de interesse desses não-visitantes é causada pela forte imagem do museu como instituição de ensino, indicando que o lazer é entendido como forma de relaxamento, curtidão e prazer sem comprometimento.

3.1.3 Diálogo entre Lazer e Educação em Museu

Nesse debate sobre educação e lazer em instituições museológicas, Sander (2006, p. 51) afirma que “museu, como lugar do saber, não pode ser confundido com centros de pesquisa ou de aulas, embora faça pesquisa e dê aulas; tampouco pode ser definido como instituição de recreação, mesmo que tenha um perfil lúdico recreacionista”.

Acredito que a observação de Kotler (2001) é pertinente à discussão, ao considerar que os museus de sucesso se tornarão espaços híbridos, permitindo aos usuários uma diversidade de experiência ao mesclar e relacionar lazer e educação. União já observada por outros autores como Carlson et. al.¹⁶ (apud PARKER, 1978), quando afirma que os objetivos de ambas esferas não se encontram em pólos opostos, já que trabalham a favor do enriquecimento vital das pessoas.

Prat (2007) e Kotler e Kotler (2000) levantam um termo forjado em inglês que absorve essa possibilidade: *Edutainment*, que seria o processo pelo qual se educa entretendo, uma forma atrativa que facilita os objetivos educacionais. Observar e aplicar esse amálgama poderia trazer contribuições aos visitantes, que esperam a função educativa do museu orientada pelo entretenimento (KOTLER; KOTLER, 2000).

Melhorar a experiência de visitar o museu envolve ir além das tradicionais ênfases sobre os objetos e coleções ou da informação e educação. Envolve atividades às quais o visitante possa participar diretamente através de sua percepção sensorial intensa combinando visão, som e movimento; condições que possibilitam o visitante também interagir e não se comportar meramente como espectador (KOTLER; KOTLER, 2000).

Acredito ser importante não supervalorizar uma função em relação à outra, mas de trabalhar em conjunto para trazer um benefício ao usuário. Assim, uma educação *através* do lazer não significa enfatizar o entretenimento nos museus, solapando as demais pretensões, o que poderia remover da sociedade uma vivência diferenciada de lazer (KOTLER; KOTLER, 2000). Refiro-me apenas que separar a função educativa da recreativa, e vice-versa, pode levar a um reducionismo das possibilidades desse espaço.

Marcellino (1987) recomenda não deixar de considerar as possibilidades do lazer como campo de atuação pedagógica, e lembra que só tem sentido em falar desse aspecto se for levado em conta as possibilidades de construção de canais de atuação no plano cultural, visando contribuir para mudanças no plano social. O autor ressalta que existe um duplo processo educativo para o lazer, um deles caracterizado como veículo de aprendizagem. Processo que vai além dos preceitos do *Edutainment*, pois visa não apenas atrair os sujeitos e facilitar a ação educativa. Pretende uma reflexão sobre a mentalidade que impera atualmente e que ajuda a manter o *status quo*, recompensando uma parcela restrita da população.

Outro aspecto educativo do lazer é considerá-lo como objeto de reflexão, observando sua importância para a sociedade e o valor de sensibilizar os indivíduos para as

¹⁶ CARLSON, R. et. al. *Recreation in American Life*. Belmont: Wadsworth, 1972.

suas experiências, sendo a visita ao museu um exemplo. Entretanto, Marcellino (1987) lembra que nesse processo é preciso ter em mente que não se pode separar a educação para o lazer e a educação em geral, o que poderia gerar novas distorções nessa relação. Outra observação é exposta por Parker (1978, p.114-118) quando considera que existem riscos ao se advogar pela educação para o lazer, já que pode envolver procedimentos e ações pautados em julgamentos de valor ou até em ações coercitivas:

“Para que tipos de lazer deveríamos procurar educar as pessoas? [...] Devemos tentar ‘educar’ as pessoas para apreciarem as formas de lazer que consideramos boas para elas?” [...] é preciso ter cuidado com adjetivos como ‘sensato’ e ‘construtivo’. Quem somos nós para dizer o que é ‘sensato’ no lazer de outra pessoa? E ‘construtivo’ não será uma palavra mais adequada ao trabalho do que ao lazer? [...] É possível afirmar que o aprimoramento do juízo e do bom gosto é desejável, desde que se permitam discordâncias quanto à solidez de certos julgamentos e à qualidade de certos gostos. Isso levanta a questão da uniformidade na educação em geral e na educação para o lazer em especial”.

Ao lidar com a esfera do lazer é importante saber que tais experiências envolvem um processo dialético. Existe tanto o desejo por relaxamento quanto por estímulos, por passividade e criatividade, pela busca de experiência nova e o medo do desconhecido, pela interação social e a necessidade por espaço próprio (WILLIAMS; BUSWELL, 2003).

Como assevera Pires (2002), para buscar a aderência ao museu é necessário investir no encantamento do público visitante. E para seduzi-los não basta ocupar lugares consagrados historicamente ou contar com acervo variado, bem informado e organizado. Torna-se importante apresentar exposições renovadas além de, se possível, oferecer instalações que ampliem os diversos desejos de lazer das pessoas, como bibliotecas e livrarias, multimídias e projetores, lojas e restaurantes. O Museu de Artes e Ofícios já apresenta algumas dessas opções e programações, como um acervo vasto, espaço para exposição temporária, arquitetura refinada e conservada, cafeteria, loja de souvenirs, multimídia, sala de oficina e reunião, entre outras possibilidades. Entretanto, ainda precisa de mais tempo para aprimorar seus serviços, principalmente no que diz respeito ao que é oferecido nos finais de semana.

Até a coleta de dados, não existia uma programação específica como a Estação da Brincadeira, o Ofício da Música e da Palavra, nem a visita monitorada aos sábados e domingos. Dessa forma, o MAO se encontrava *aberto*, mas quase não *a serviço* do público nos finais de semana, configuração que começa a ganhar novos contornos:

“todo final de semana agora, nós temos pelo menos dois horários nos quais os representantes do setor educativo estão à disposição para a recepção do público. Então quando o visitante chega à recepção, ele recebe a informação de que em um dado momento e em determinado local haverá uma pessoa disponível para fazer a apresentação do espaço, mas temos uma visita que dura em média duas horas. Então no sábado e no domingo, como o visitante tem essa característica especial, a gente quer dar essa liberdade. Então a gente oferece o produto. Se o visitante quiser saber das informações, tudo bem, se não ele vai passear livremente pelo espaço. E mesmo para aquele público que está interessado, não fazemos esse trajeto de duas horas. A gente apresenta um dos ofícios, os recursos da multimídia, as informações sintéticas dos *backlights* para esse visitante. Então ele conhece profundamente um dos ofícios e é convidado a escolher ‘Qual ofício você tem curiosidade de conhecer?’ A partir daí o monitor se coloca à disposição para, na visita, caso exista alguma dúvida, caso o visitante queira alguma informação adicional, ele se coloca à disposição para receber” (Profissional B).

Por se tratar de um museu novo é esperado que as ações se estruturam por etapas, sanando as prioridades à medida que se busca novos métodos de trabalho. Mas seria interessante assegurar estratégias para ampliar o público, talvez realizando o Ofício da Música e da Palavra nos finais de semana, alternando com os dias úteis. Além disso, é indispensável disponibilizar atenção para aspectos da acessibilidade, como será abordado a seguir.

3.2 A Questão da Acessibilidade aos Serviços de Lazer: Barreiras Práticas

Três perguntas iniciais foram elaboradas para obter informações específicas sobre o acesso ao Museu de Artes e Ofícios: quanto ao horário de visitas, o valor da entrada e a localização do museu. No primeiro quesito, na média, 73,5% dos respondentes afirmaram que o funcionamento de onze até dezessete horas é conveniente, como pode ser averiguado no gráfico 2. Enquanto aqueles que estavam insatisfeitos utilizaram o argumento de que poderia prolongar o horário até mais tarde ou abrir mais cedo.

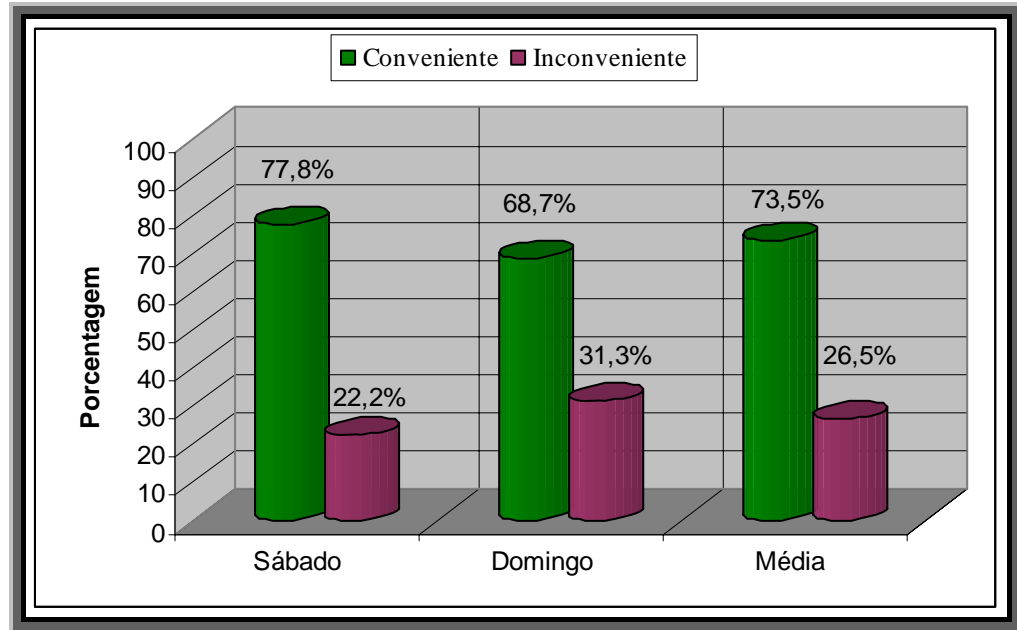


GRÁFICO 2 – Nível de satisfação dos visitantes em relação ao horário de visitação.

Por enquanto, o MAO não possui condições de sanar essa dificuldade, como argumenta o profissional A:

“simplesmente temos um problema de lei trabalhista. Eu não consigo colocar a equipe que é pequena para trabalhar oito horas em um final de semana, porque final de semana vale por dois. Então [...] simplesmente é uma questão operacional, impossível abrir mais tempo”.

Esse incômodo com o início da abertura do MAO é maior no domingo, alcançando uma margem de 31,1% contra 22,2% no sábado. Muitos usuários responderam que no domingo existem outras preocupações e afazeres, como o almoço em família (que geralmente ocorre mais tarde) e preparações para a segunda-feira de trabalho.

Gomes (2005, p. 65) relata que vivenciamos um reflexo da sociedade urbana e industrial, marcada pela fragmentação do espaço e do tempo numa tentativa de organizar a vida da sociedade. O trabalho e o tempo livre carregam essa herança, insinuando uma oposição aparente. Aparente porque “no interior do sistema capitalista o tempo livre é uma extensão do tempo de trabalho, estando de acordo com a lógica da produtividade”. Isso significa que o tempo livre costuma reforçar a produtividade ao recuperar a força laboral e ao compensar as frustrações desencadeadas nos trabalhadores, situação de certa forma controlada por uma elite para manter o sistema.

Assim, os tempos institucionalizados para o lazer são caracterizados como aqueles destinados à vivência de atividades consideradas lícitas, demarcadas por momentos como

finais de semana e férias. Fato que pode influenciar as vivências de lazer, como averiguado por visitantes de domingo no MAO.

Em relação à questão do preço da entrada, quase que a totalidade das opiniões se mostrou a favor do valor cobrado (R\$4,00 inteira), como apresentado no gráfico abaixo.

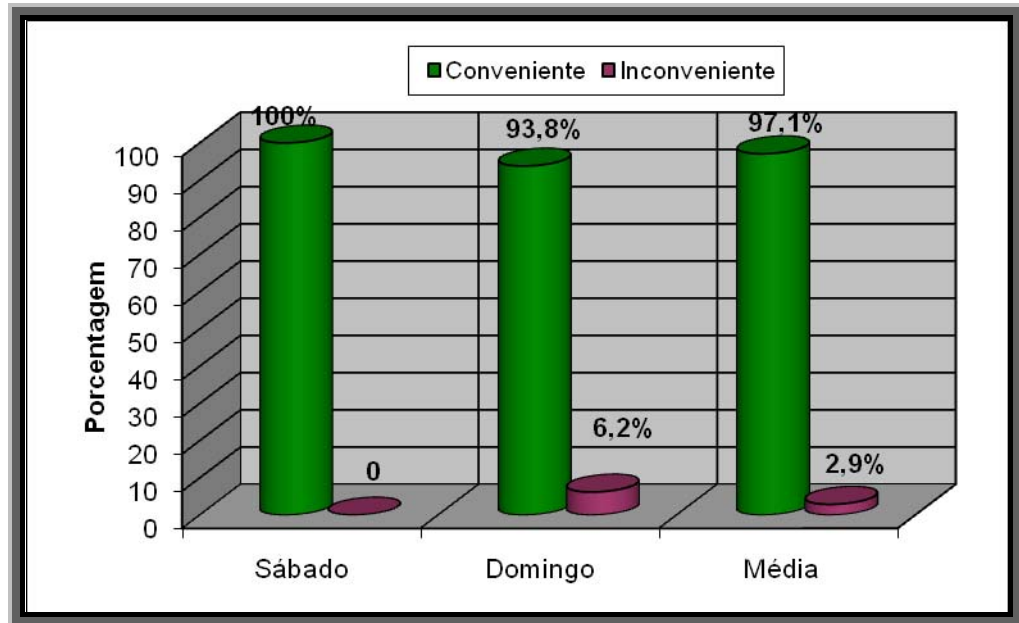


GRÁFICO 3 – Nível de satisfação dos visitantes em relação ao preço da entrada no MAO.

Para reforçar a importância do preço da entrada, o profissional D informa que o dinheiro arrecadado é investido na compra de lanche para crianças da rede pública de ensino que agendam visita, favorecendo seu proveito durante o passeio.

O MAO está atento a casos de pessoas carentes, da mesma forma que tem se preocupado com outros tipos de público e outras formas de promoção. Assim, além de certos dias (sábado) e horários (depois das dezessete horas às quartas-feiras), há gratuidade para estudantes da rede pública de ensino, guias de turismo e profissionais de outros museus, e meia entrada para assinantes do Jornal Estado de Minas, taxistas e funcionários da Secretaria Municipal de Saúde.

Quanto à localização, o gráfico 4 mostra que 94,1% dos usuários se sentiram satisfeitos, índice elevado devido a centralidade do espaço e a possibilidade de utilizar diversos meios de transporte. Item importante de ser avaliado, uma vez que McClean (1994) aponta que a localização é definitiva no que se refere ao fornecimento de serviço do museu, pois boa parte das atividades ocorrem dentro de seu espaço.

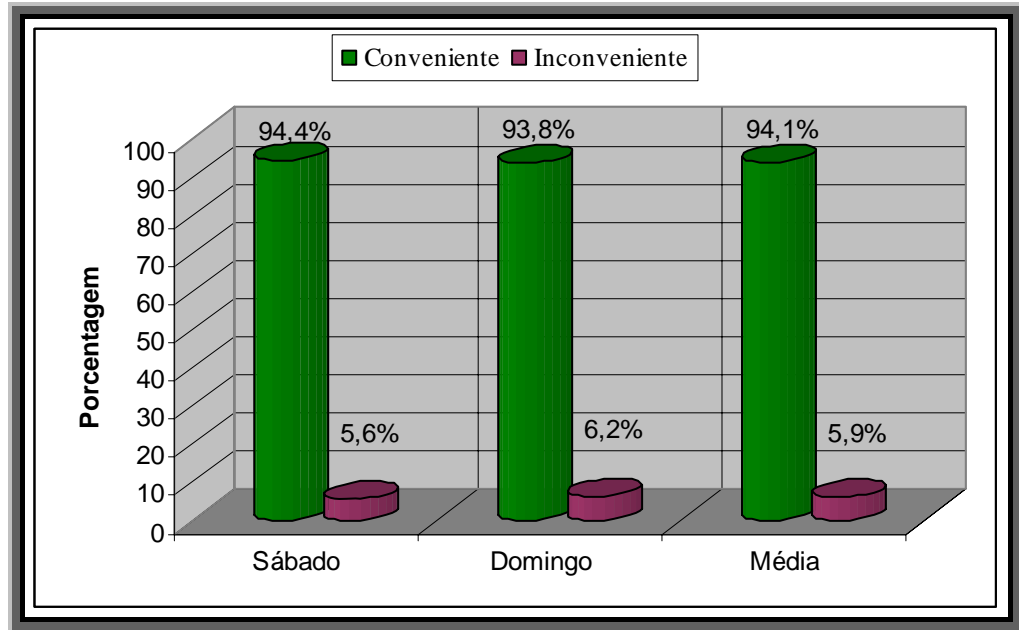


GRÁFICO 4 – Nível de satisfação dos visitantes em relação à localização do MAO.

Contudo, esse ponto não costuma se confirmar em todos os museus, pois existem exemplos mostrando que a ação museal pode extrapolar seus muros, como aconteceu, por exemplo, com o Museu Histórico Nacional (RJ). Nele existe um projeto intitulado “Espaço Museu – Construção do Saber” que, em 2004, realizou uma intervenção “com alunos do 2º ano do Ensino Médio, cujo objetivo foi refletir sobre patrimônio, museus, história e memória, através de encontros em sua própria escola seguido de uma visita ao Museu Histórico Nacional” (GOUVEIA; RODRIGUES, 2006, p. 5). Assim, realizou-se na escola uma oficina com os respectivos alunos, abordando o tema museu e as práticas adotadas. Após a discussão, os alunos foram incentivados a organizar uma exposição na escola, tendo que cumprir duas regras: selecionar previamente um conjunto de objetos e fazer com que os mesmos fornecessem uma mensagem.

Pela sua recente inauguração, o Museu de Artes e Ofícios ainda não dispõe desse tipo de ação, apesar de disponibilizar uma interação através do *site*, que além de ceder informações gerais também oferece imagens, inclusive de parte de seu acervo.

Apesar de sua localização possibilitar a utilização de diferentes meios de locomoção, na análise geral metade dos trinta e quatro entrevistados se locomoveu de carro até o museu, 21% de ônibus, 5,9% de ônibus e metrô, 2,9% de metrô e 2,9% de moto, como mostra o gráfico 5. Essa preponderância do veículo particular pode estar ligada à facilidade de locomoção e de estacionamento nos finais de semana, visto que o trânsito nesse período diminui. Além disso, depois das treze horas do sábado até as sete horas da segunda-feira não é

obrigatório a utilização de talão para estacionar em locais públicos, contribuindo para a utilização do carro. O mesmo poderia ser dito em relação à moto, se não fosse o problema da chuva, pois os locais públicos para estacionamento não são cobertos. Já quanto ao transporte público, mesmo com a existência de inúmeras linhas de ônibus que fazem o trajeto até o museu, a situação se complica nos finais de semana, visto que há uma diminuição da quantidade de veículos trafegando. Os horários do metrô também diminuem e há o agravante de que esse meio de transporte na capital mineira é restrito a poucas regiões.

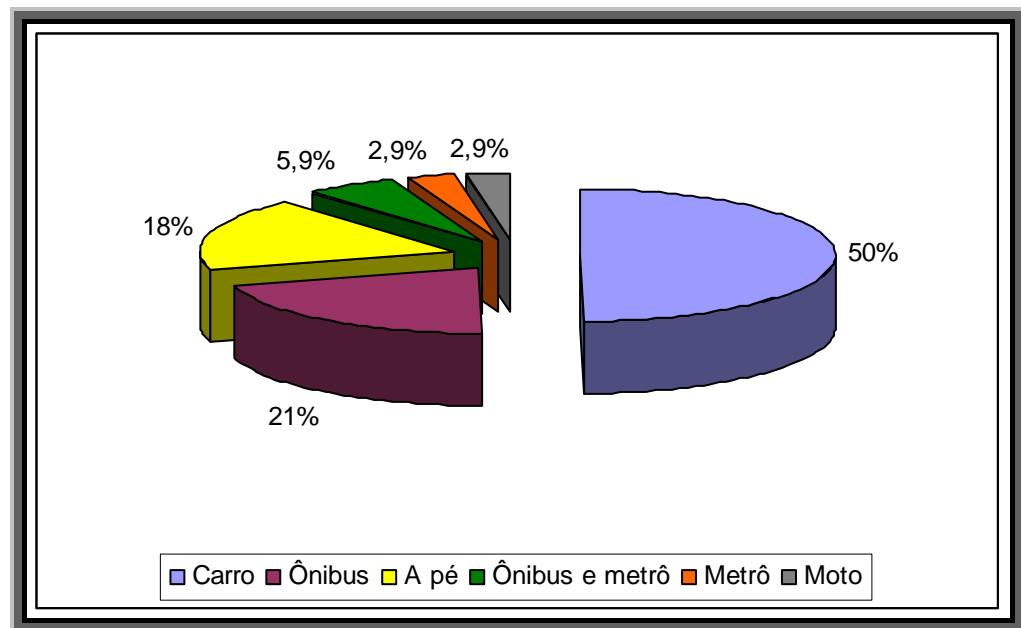


GRÁFICO 5 – Forma que os visitantes utilizaram para chegar ao MAO (média).

Os 18% restante fizeram o percurso a pé, percentual composto por moradores das proximidades e principalmente por turistas que se estabeleceram em hotéis próximos ao museu. A porcentagem desse último público abarca cerca de 40%, vindos das cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Ipatinga, Cuiabá, Conceição do Pará, Lavras, Blumenau e Campinas. Quanto aos visitantes oriundos do estado de Minas Gerais, 62% eram de Belo Horizonte.

Contribuindo com a análise desse público belo-horizontino, Almeida (2004) recorda uma pesquisa desenvolvida em 1995 e 1996 pela Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte, que visou lograr dados quanto à área cultural da cidade. Foi constatado que 41% dos abordados nunca visitaram qualquer museu na capital mineira, devido aos seguintes motivos: 34% não tinham interesse, 33% desconheciam os museus existentes, 22% estavam sem tempo. A pesquisa também procurou saber o que motivaria o sujeito a visitar museus em sua cidade, sendo que: 32% dependeria de um fator externo, como a necessidade de maior

divulgação desses espaços; 23% visitaria se tivesse mais tempo; 19% frequentaria mostras de interesse; 17% não visitaria os museus em qualquer circunstância.

Quanto aos entrevistados do MAO, a maioria afirmou não ter tido nenhuma dificuldade pessoal (tabela 1) para acessá-lo, um aspecto positivo para a sua avaliação. Entretanto, houve críticas sobre duas condições que permaneceram com o mesmo número de votação: a infraestrutura e a comunicação do museu.

Sábado
1º - Nenhuma
2º - Infraestrutura
3º - Comunicação
Domingo
1º - Nenhuma
2º - Comunicação
3º - Infraestrutura
Geral
1º - Nenhuma
2º - Infraestrutura e Comunicação
3º - Atitude

TABELA 1 – Barreiras particulares observadas pelos usuários ao visitarem o MAO.

A infraestrutura recebeu três críticas: 1) sobre a estrutura externa ao museu, como a preocupação com a sinalização turística do entorno, responsabilidade que extrapola as ações do MAO; 2) sobre a falta de um estacionamento particular e 3) sobre a impossibilidade de utilização dos elevadores no interior do museu para o público que necessita.

Nas questões de responsabilidade do museu, a informação da não utilização dos elevadores internos não condiz com a realidade do espaço, pois tais equipamentos estão disponíveis a qualquer pessoa que tenha dificuldade em utilizar as escadas. O que pode ter ocorrido nesse caso é a falta de funcionário na parte interna para instruir os visitantes no uso desse benefício.

No quesito estacionamento particular, as providências já estão sendo tomadas.

“o museu já tem o espaço, mas a estrutura não está adequada ainda [...] Tem a rua aqui do lado ou tem um estacionamento pago que não pertence ao museu. [...] O museu já está no processo de finalização desse estacionamento [...] acho que em breve estará funcionando. Isso é um pensamento antigo do museu. Eu não sei a questão burocrática que está segurando isso, que está dificultando a abertura desse estacionamento, porque praticamente já está pronto” (Profissional C).

Quando a pergunta se direcionou das dificuldades pessoais para o da população em geral, a comunicação voltou a ser destaque, dessa vez aparecendo em primeiro lugar. Essa percepção se deu no sentido de necessidade de maior divulgação do espaço, como mostra a tabela 2.

Sábado
1º - Comunicação (divulgação)
2º - Valores pessoais e socioculturais (costume, preferência, interesse)
3º - Infraestrutura (sinalização turística, estacionamento)
Domingo
1º - Comunicação (divulgação)
2º - Valores pessoais e socioculturais (prioridade e interesse)
3º - Condição econômica
Geral
1º - Comunicação
2º - Valores pessoais e socioculturais
3º - Condição econômica

TABELA 2 – Percepção dos usuários quanto à dificuldade de acesso da população em geral para visitar o MAO.

Nesse aspecto o profissional A argumenta que:

“nós não temos um programa de comunicação externa muito extensa (mídia televisiva). Isso custa muito dinheiro [...] temos uma visibilidade que acho muito boa [...] Temos muita gente que filma aqui, temos muito programa. E o que é bom para nós é produzir fatos que virem notícia, e aí você vai ter a visibilidade e a coisa externa [...] Nós fizemos uns folhetos em inglês para distribuir nos hotéis. Nós eventualmente distribuimos folhetos em pastas de seminários, congressos e tudo mais. Nós fazemos uma panfletagem nos escritórios da música e da palavra. E nós temos um *mailing list* bem grande [...] Isso funciona porque mandamos as notícias [...] Agora, eu não digo a você que o museu tem recurso para fazer propaganda em um jornal [...] mas a gente aparece porque somos notícia”.

Mesmo realizando parcerias e angariando recursos através do governo e da iniciativa privada, há falta de investimentos para a área museológica, apesar de que a importância de muitos países na atualidade costuma ser mensurada pela atenção que depositam em seus bens culturais (AMBROSE; PAINE, 1993).

Talvez por tais motivos que o Governo Federal decidiu, no dia 16 de maio de 2003, apresentar o Plano Nacional de Museu que prevê a valorização desse espaço nos quesitos gestão; democratização e acesso aos bens culturais; formação e capacitação de

recursos humanos; informatização e financiamento. Ajudando a configurar esse plano foram desenvolvidas ferramentas como o Sistema Nacional de Museus, o Cadastro Nacional de Museus (uma plataforma de informações) e o Selo de Museus Brasileiros (que expõe aqueles museus que cumprem os requisitos básicos estipulados pelo plano). Os recursos necessários para essa empreitada advêm basicamente do Fundo Nacional de Cultura, do Mecenato (ajuda do setor privado a projetos culturais) e de leis de incentivo fiscal como a Lei Rouanét (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2003). Com isso, muitas das instituições museológicas começam a considerar importante uma visão de marketing, buscando auxiliar, principalmente, na ampliação dos recursos financeiros.

Mesmo assim, a relação museu e marketing, pelo menos no cenário brasileiro, não acontece de forma fácil. McClean (1994) fala que existe resistência dos museus em utilizar o marketing porque se parte da hipótese de que seus princípios estariam na contramão do objetivo de conservação, favorecendo o aspecto monetário ao invés do social e cultural.

Reformulando essa opinião, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 116) reforçam que organizações “de serviço sem fins lucrativos podem substituir produtividade pela eficácia, mas ainda devem operar sob os limites impostos por um orçamento”. Dessa forma, a presença do marketing em espaços como o museu pode servir de auxílio para um espaço em constante crescimento e que necessita de uma variedade de possibilidades em um cenário competitivo de atividades culturais.

Devido o crescimento dessa competição, Kawashima (1998) assevera que muitos museus têm investido no aprimoramento da experiência dos visitantes, com intuito de servi-los melhor. Vários projetos enaltecem a qualidade da visita museal ao disponibilizar instalações de pontos comerciais, como cafés e lojas.

Como não existe um setor específico no Museu de Artes e Ofícios para lidar com as estratégias de marketing devido à escassez de recursos, o espaço foca suas estratégias de comunicação externa através do “boca a boca”, um processo econômico e que polariza as informações de pessoa para pessoa.

“estar na mídia é um preço absurdo. Então, toda nossa divulgação [...] é uma mídia espontânea. Assim, [...] não existe uma verba para a divulgação. E se você olhar no livro de registro dos visitantes, uma das coisas mais solicitadas é, assim: ‘Como morador aqui de Belo Horizonte não conhecia. Fiquei indignado de chegar aqui e ver essa maravilha. E eu sempre reclamo que não tem lugar para levar visitantes. E eu não sabia. E é preciso maior divulgação’. Acho ótimo, mas com quem vamos falar? Então é um caso complicado isso da divulgação e por isso que tentamos atingir o pessoal do entorno, o pessoal que passa porque é mais fácil e mais barato [...] a

comunicação melhor que tem é a face a face, realmente. E eles saem daqui, todo visitante que sai daqui é um multiplicador” (Profissional D).

Apesar de haver auxílio por parte da BELOTUR¹⁷ para divulgar os atrativos da cidade, o MAO confecciona panfletos e os distribui em meios de hospedagem, eventos acadêmicos, além de realizar intervenções pontuais como com o sindicato dos taxistas¹⁸. O museu tenta se promover de forma indireta, através de eventos que acontecem na Praça da Estação. Com a aglomeração de indivíduos nesse local há maior possibilidade de frequência de novos públicos interessados em saber o que há na antiga estação ferroviária de Belo Horizonte.

Existe também a dependência de eventos que ocorrem no restante da cidade, pois parte do público espontâneo é gerado por turistas que vêm participar dessas atividades programadas ou passar suas férias. Contudo, não observei uma alteração significativa nos serviços do Museu de Artes e Ofícios no período de férias nem nos finais de semana para estimular a visita. Fato que deveria ser repensado, uma vez que nesses períodos não há a presença do principal público do museu: a escola.

Essa preocupação se torna maior quando ainda são poucos os moradores de Belo Horizonte que desejam visitar espontaneamente os museus de sua cidade. Conforme expõe o profissional A, somente na atualidade começa a aparecer uma classe média que está descobrindo o potencial brasileiro, pois geralmente essas pessoas viajam e valorizam os museus de outros países, mas não fornecem a devida atenção aos espaços de sua cidade.

O problema da divulgação, assim, extrapola a barreira prática. Insere-se na questão da barreira cultural, pois não basta fazer com que as pessoas fiquem informadas se não foram sensibilizadas para determinado tipo de vivência.

3.2.1 Barreiras Culturais

De acordo com a percepção dos entrevistados, a barreira cultural deriva da falta de hábito, da preferência por produtos da indústria cultural, da desvalorização do patrimônio e da falta de interesse por esse tipo de lazer. Argumentos semelhantes foram encontrados por Lin (2006) ao realizar um estudo em Taiwan, que relacionava lazer e museu. Na pesquisa, os não-visitantes foram questionados sobre os motivos que os levavam a não procurar os museus e as

¹⁷ Órgão municipal destinado a promover o turismo em Belo Horizonte.

¹⁸ Ação desenvolvida visando divulgar o MAO aos taxistas, já que muitos desses profissionais desconhecem a localização e o acervo do museu.

três respostas preponderantes foram a falta de interesse, de tempo e de compreensão da linguagem dos objetos museais.

A falta de tempo é questionável, pois se uma pessoa deseja determinada vivência, dificilmente deixará de priorizá-la em algum momento da vida, especialmente, os museus, já que são entidades duradouras.

Vaz (1995, p. 46) revela que a palavra interesse é derivada do latim e significa “estar entre, no meio, participar [...] relação de reciprocidade entre um indivíduo e um objeto que corresponde a uma necessidade daquele”. Em relação ao museu, a pessoa poderia chegar à conclusão de que não aprecia esse tipo de vivência, depois de várias tentativas; ou realmente demonstrar dificuldade em compreender a linguagem utilizada nos museus.

A princípio, parece existir uma lacuna entre o museu e os observadores, em que os símbolos museológicos não são, completamente, captados pelos visitantes. Moraes (2006, p. 7-8) retrata a necessidade de relações simbólicas:

“Bourdieu demonstra que existe uma lógica construída socialmente, e que esta lógica exclui ou facilita e possibilita o acesso [...] aos museus [...] ele demonstra que para freqüentar o museu deve-se dispor de um conjunto de sistemas simbólicos, linguagens e capacidade de apropriação informacional que fazem necessária ao entendimento do museu e das relações simbólicas que ele mobiliza. Fazer o museu e a prática museológica são partes de uma luta intelectual e de um único sentido ou possibilidade”.

Essa percepção parece fazer referência à experiência dos *freqüentadores*, caracterizados por Moraes como aqueles “assíduos e dotados de capacidade de apropriação cultural e simbólica, de condições e comportamentos estranhos ou pouco utilizados pelos visitantes” (2006, p. 1).

O lazer vivenciado pelos *frequentadores* parece estabelecer relações com o “lazer sério”, defendido por Stebbins (1992). Para o autor, esta experiência caracteriza a busca sistemática pela satisfação, na qual as pessoas têm a intenção de adquirir e expressar destreza e/ou conhecimento, viável por intermédio de três possibilidades: a) o *hobby*, ou a procura de uma experiência rotineira nos momentos disponíveis, como colecionar selos, construir maquetes ou frequentar assiduamente um museu; b) a *atividade amadora*, realizada por aficionados por ciências, esportes e determinados tipos de entretenimento, sem, contudo, que a pessoa desempenhe papel profissional; c) o *voluntariado*, ou seja, o ato de ajudar outras pessoas por razões altruístas.

Outrossim, parece haver conexões entre os *visitantes* e o “lazer casual”, definido por Stebbins (1992) como a busca por uma vivência que requer pouco ou quase nenhum preparo. O autor relata que para alcançar um estilo de vida considerado ótimo seria importante mesclar uma ou mais formas de lazer sério com uma quantidade de lazer casual, mostrando que ambas experiências podem enriquecer ou depreciar o sujeito. Uma pessoa pode vivenciar um lazer rápido e espontâneo (casual) e apreciá-lo, ou experienciar um lazer mais sistemático (sério) e não aprová-lo; e vice-versa. Portanto, é importante observar como cada vivência é percebida e analisar os relatos de enriquecimento e críticas. Caso o museu seja assimilado como espaço dos *frequentadores*, o objetivo de estar a serviço da população não será alcançado.

O estudo de Lin (2006) mostra como essa impressão pode influenciar a decisão das pessoas, já que revela que os indivíduos com menor poder aquisitivo não visualizam o museu como um espaço de lazer ideal. Esse público supõe que o museu representa uma experiência séria, sendo que tal segmento da população requer uma vivência que não exija qualquer esforço, para contrabalancear a pressão do trabalho.

A imagem do museu pode aumentar ou diminuir o nível de interesse dos usuários (HOFFMAN; BATESON, 2006) e as fontes pessoais de informação podem modificar certas impressões, como expressa o profissional B:

“outra dificuldade é a concepção das pessoas que conhecem o espaço e que guardam essa imagem do museu onde não pode as coisas: o museu como um espaço de silêncio total [...] Agora que está acontecendo a Estação da Brincadeira, tem visitante que guarda tanto essa memória que fala: ‘Não, essa brincadeira está me atrapalhando a visitar o museu’. Porque guarda esse espaço, assim, um espaço meio sacrossanto [...] Então acho que esse é um empecilho, mas que as ações como a Estação da Brincadeira, como a recepção de grupos e a orientação sobre esse espaço e a apropriação dessas crianças e desses adolescentes, então, acho que temos contribuído bastante” (Profissional B).

O profissional A afirma que o conceito de espaço sacrossanto não está presente no MAO devido ao passado utilitário, embora a estrutura seja de estilo clássico. Já o profissional B acredita que a arquitetura é observada por seu valor estético como lugar sacralizado, o que pode atrair ou inibir a visita.

Gunn¹⁹ (apud VAUGHAN, 2001) explica que a imagem pode ser compreendida de três formas: a) “Imagem Orgânica”, ou seja, concernente à percepção generalizada sobre a

¹⁹ GUNN, C. *Tourism planning*. London: Taylor and Francis, 1988.

instituição, criada por meios formais ou informais externos ao museu; b) “Imagem Induzida”, envolvendo as campanhas utilizadas pelo museu para contrapor ou reafirmar a imagem orgânica, c) “Imagem Experiencial”, baseada na experiência pessoal, na visita em si.

A Imagem Orgânica não é favorável à motivação do público espontâneo, pois museu costuma ser visto como espaço de “coisas velhas”, com “cheiro de mofo” e lugar monótono. A Imagem Induzida do Museu de Artes e Ofícios sofre algumas dificuldades, uma vez que os recursos para este fim são escassos. Então, cabe trabalhar com a Imagem Experiencial e esperar que os meios de comunicação informal, o “boca a boca”, sejam eficientes.

Para ajudar a divulgação do espaço e contribuir para superar a barreira cultural, seria interessante reduzir a distância entre os visitantes e os processos museais. Percepção compartilhada por Suano (1989, p. 58-59) quando diz que:

“Já o público do museu é variável, flutuante, não há obrigatoriedade de frequência e, sobretudo, raramente existem contatos e avaliações entre o visitante e os profissionais de museu. Em outras palavras, a comunidade, de forma geral, busca o museu em suas horas vagas e por não haver contato entre os que *fazem* o museu e os que o *usam*, este fazer raramente é questionado. Assim, poucos determinam [...] o que muitos devem consumir. O museu, portanto, tem a oportunidade de ser mais elitista [...]”.

Acredito que os museus herdaram mais do que acervos importantes da identidade de um povo. Tiveram e ainda guardam o estigma de lugar das elites, palácio dos saberes, espaço sacralizado e capaz de selecionar o que é importante, bem como de excluir o que considera irrelevante ou menos admirável.

Nesse aspecto, memória e poder detêm laços estreitos, como é exposto por Sander (2006) ao lembrar que o Museu do Louvre inaugurado em 1793, em Paris, foi criado com o intuito de resguardar os tesouros/coleções, local de exposição dos princípios modernistas e nacionalistas dos revolucionários.

A percepção da imagem geralmente é oriunda da não assimilação do sistema simbólico do museu, ou como observa Sander (2006, p. 49):

“O saber que o museu produz e divulga não se desenvolve em outros lugares. Isso faz com que o estudante sinta-se quase desprovido de meios para interpretar as especificidades da linguagem museológica. O envolvimento dos sujeitos nesse contexto só é proveitoso se houver atividades que preparem os alunos para o que irão ver”.

Evidentemente que essa questão extrapola o sujeito “aluno”, incluindo toda a população para quem o museu presta serviço. Assim, além de zelar pela promoção do espaço, é importante pensar no estímulo para que as pessoas procurem essa vivência. Ainda mais que diversos aspectos integrados ao museu, como o acervo, necessitam ser decodificados para evitar a exclusão de camadas da população que não compreendem a linguagem utilizada.

Sander (2006, p. 61) afirma que:

“A memória não está no objeto, está na relação que podemos estabelecer com ele. Nessa lógica, preservar objetos não significa preservar a memória. Para a museologia [...] a preservação da estrutura física do objeto só tem sentido na medida em que possa ser compreendida e comprometida com a representação da memória e como elemento necessário da relação sujeito-objeto”.

Como assevera Melo (2005, p. 30), de que vale proporcionar inúmeras alternativas se não existe uma preparação, um estímulo às pessoas para procurarem o que é oferecido. As “pessoas também gostam das coisas (ou deixam de gostar) porque tiveram oportunidades e foram informadas sobre as peculiaridades, as especificidades, as diversas dimensões das mais diferentes linguagens culturais”.

O mesmo autor ainda informa que quando a intervenção se dá no âmbito da cultura é preciso trabalhar não apenas com os *valores*, mas também com as *percepções* (MELO, 2006). Um trabalho que faça a união entre valores e percepções pode levar a superação da “barreira cultural” ao alcançar o que Prat (2007) intitula de “valor acrescentado”. Significa que caso a expectativa de valia sobre determinada experiência, no caso a visita ao museu, supere o esforço necessário para vivenciá-la, haveria uma motivação para o sujeito procurar este tipo de lazer ($\text{Expectativa} > \text{Percepção de Esforço} = \text{Busca da Vivência}$). As pessoas abririam mão de algum valor (tempo, dinheiro, energia, hábito) em troca de um benefício (econômico, social ou psicológico) oferecida pela instituição (TOBELEM, 1997). Se ocorresse o contrário, ou seja, caso a sensação do esforço fosse maior que a expectativa, o indivíduo não procuraria esse lazer, contentando-se com uma alternativa ($\text{Expectativa} < \text{Percepção de Esforço} = \text{Inércia ou Alternativa}$).

Segundo Kotler (1978), quando a instituição não observa as expectativas de seu público, se torna uma organização incompreensiva, característica geralmente de empresas de monopólio ou de demanda elevada. Os museus, no caso, podem até deter o monopólio para um tipo específico de serviço (vinculado a um tema peculiar), mas não os de lazer, ainda mais

que somente 16% dos municípios brasileiros possuem museus²⁰, segundo o Ministério da Cultura (2006).

Encerrando, Prat (2008) apresenta três momentos que comumente se observa na questão do acesso ao lazer, sendo que os museus são exemplos que refletem essa trajetória. A primeira etapa é chamada de “lazer aristocrático”, caracterizada pelo seu valor exclusivista, de privilégio a uma elite que usufrui determinado produto escasso detentor de um alto valor. Essa ideia ainda permanece no imaginário de muitas pessoas em relação ao museu, fruto de um passado onde o acesso aos tesouros permanecia nas mãos da aristocracia, que controlava quem poderia apreciá-lo.

Percepção ainda hoje encontrada, como observou Lin (2006) ao descobrir que o ato de visitar um museu em Taiwan é encarado como uma experiência elitista, como um espaço para a pesquisa. Naquele país tal relação talvez seja mais forte porque os museus são vinculados diretamente ao Ministério de Educação (diferentemente do Brasil que repassa tal responsabilidade ao Ministério da Cultura).

A segunda etapa parece dizer respeito a atualidade, momento intitulado “democratização do lazer”, visualizado, segundo Prat (2008), a partir da Segunda Guerra Mundial. Esta etapa é compreendida como a que tenta facilitar o acesso ao lazer a segmentos amplos da população. Prat (2008), entretanto, observa que boa parte dessa questão se limita à promoção do descanso e da recuperação de energias físicas. Tentar derrubar as barreiras é um ponto importante, mas é preciso perguntar para qual tipo de vivência de lazer a proposta está embasada.

A terceira etapa é intitulada “lazer democrático”, no qual a ênfase está no serviço, valorizando o alto contato e a personalização. São também características dessa fase a preocupação com a informação, o assessoramento e o apoio ao envolvimento das pessoas; frisando a desmassificação, a descentralização e a flexibilidade do serviço. A ideia é fazer com que o usuário passe de comprador a protagonista da vivência. Em outros termos, significa fazer com que o sujeito, ou no caso o visitante, veja-se não apenas como assimilador/expectador da cultura, mas também como produtor da mesma. Ato que, como enfatizam Melo e Peres (2005), não se restringe à confecção de algum objeto, mas, outrossim, em uma postura crítica perante o que é assimilado e consumido.

²⁰ Dados que podem ser vistos de um ângulo diferente, já que, como relata Carli (2004), o Brasil é o país com maior número de museus na América Latina, contando em 2004 com 1691 unidades. Informações que se observadas em conjunto demonstram uma situação preocupante, pois essa quantidade de museu possivelmente se concentra em certos pontos do país, provavelmente nos grandes centros urbanos.

3.3 As Dimensões de Qualidade do Serviço de Lazer: Aspectos Tangíveis

Após expor e analisar aspectos referentes à acessibilidade, proponho examinar as dimensões da qualidade de serviço, que parcialmente podem ser visualizadas no gráfico 6. Início pelos aspectos tangíveis, que apresentam um caráter menos subjetivo.

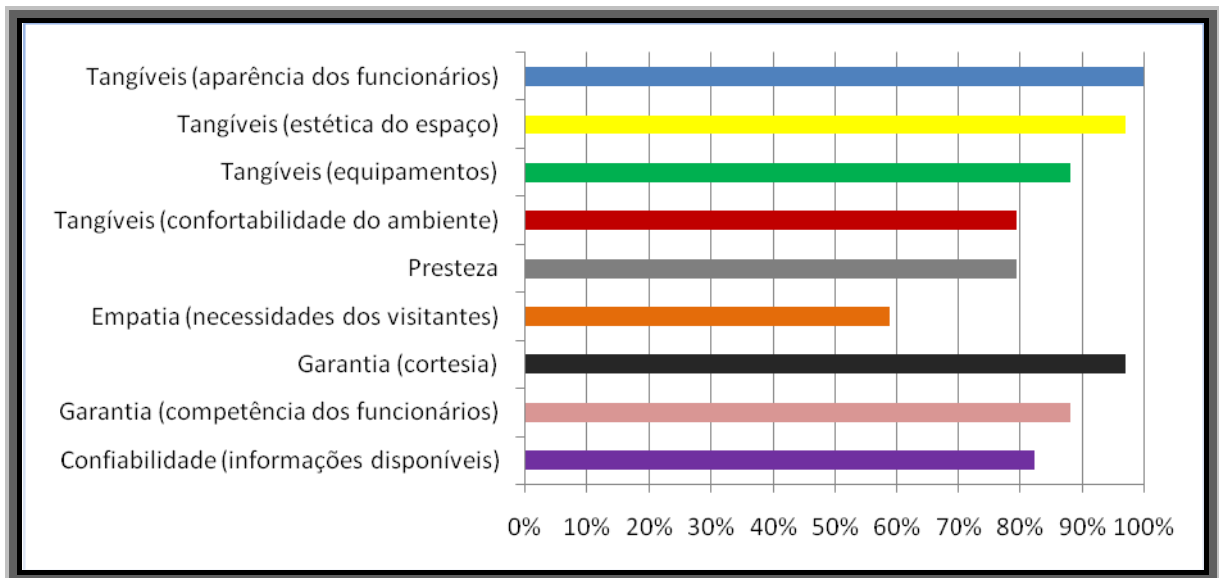


GRÁFICO 6 - Grau de satisfação das dimensões de qualidade de serviço no MAO (percepção geral).

O único elemento que conseguiu unanimidade na satisfação foi a apresentação física dos funcionários. Isso se deve tanto à vestimenta dos mesmos, uma vez que todos dispõem de uniforme, quanto ao aspecto higiênico, como demonstra o visitante 28 ao elogiar “Os guardas limpinhos, as faxineiras limpinhas, a moça que nos atendeu parecia uma ‘norueguesinha’ bonita”.

Tal índice pode ter relação com o espaço, uma vez que a imagem do museu está atrelada a manifestações artísticas, o que pode influenciar o comportamento dos sujeitos ao sensibilizá-los. Como assevera Melo (2006, p. 59), esse processo “pode permitir aos indivíduos desenvolverem o ato de julgar e criticar por meio do estabelecimento de novos olhares (mais tolerantes e multirreferenciais) acerca da vida e da realidade”. Assim, a presença de estilos alternativos como tatuagens, *piercings*, cabelos tingidos são tidos como aceitáveis, e às vezes até como complemento ao ambiente. Um exemplo é fornecido pelo visitante 13:

“gostei porque muitas das vezes você vai a um lugar, todo mundo com um cabelo muito cortado, aquela coisa muito formal [...] Então acho que, como o estilo *blackpower*. Eu gostei bastante porque mostrou que a cultura dele foi

valorizada, e achei fantástico, porque geralmente você tem que ter barba pronta, feita e tal”.

O segundo elemento da tangibilidade melhor avaliado foi a visualização das instalações físicas do Museu de Artes e Ofícios, recebendo no geral uma porcentagem de 97,1% da satisfação dos usuários. Isso demonstra que o tipo de arquitetura pode até influenciar no afastamento de certo público do museu, mas também pode se configurar como um atrativo, um diferencial do espaço.

A única observação feita a este quesito foi em relação ao corredor subterrâneo e única passagem que faz a ligação entre os prédios A (frontal à Praça da Estação) e B. Quando questionado do porque da crítica, o entrevistado a princípio não soube responder, afirmando depois que o corredor não apresenta nenhum acervo.

Trata-se de uma parte que não está reformada, mas foi coberta por enormes banners que ocupam as duas paredes com os respectivos nomes e ofícios daqueles que ajudaram e ajudam a manter a instituição. Uma homenagem e uma proposta interessante para um museu que aborda o tema “ofício”. Importante dizer também que, segundo o profissional D, a verba que estava destinada à reforma do túnel foi transferida para oficinas e laboratório de restauro com o objetivo de favorecer pessoas carentes a entrarem nesse mercado profissional. O que confirma que as ações do Museu de Artes e Ofícios vão além dos padrões tradicionais dos museus, pois enfocam as pessoas e não apenas os seus objetos (acervo, edifício). Acervo que foi visto pelos visitantes de forma geral como o aspecto mais importante do Museu de Artes e Ofícios, seguido pela história contada e pelo conjunto do museu.

Interessante ressaltar que o trabalho da museologia não foi citado pelos visitantes. Isso se deve porque os usuários não observam o serviço prestado por esse setor, uma vez que não existe uma pessoa coletando, ordenando, pesquisando o acervo durante a visita.

“o que aparece para o público é o setor educativo, mas se não tiver uma base acontecendo antes não tem o que o setor educativo trabalhar. Então esse é o trabalho da museologia, quer dizer, quando você vê um monitor atendendo alguém no museu, você vê que o museu está funcionando, mas ele só está atendendo porque teve alguém que planejou a exposição, organizou a exposição, trouxe a exposição para cá, alguém que fez um cadastramento para saber que aquele objeto é aquele objeto, alguém que mantém o museu na parte de conservação limpa. Então, para o público em geral, a saída do museu é sempre essa parte do setor educativo ou da monitoria, mas ela não se segura só, não é a monitoria sozinha que faz o museu. Se você não tiver as ações da museologia, não tem um museu [...] quando está no museu, ela está assentada numa plataforma de trabalho, vamos dizer assim, que nem sempre é visto, ou que as pessoas enxergam o trabalho da museologia. Então quando

“digo que sobressai parece que é só um, mas se não tiver o outro, não tem museu” (Profissional A).

Isso demonstra que a característica “inseparabilidade” do serviço (ZEITHAML; BITNER, 2003); ou seja, a produção ocorrendo ao mesmo momento que o consumo, as interações entre usuários e profissionais, entre pessoas, entre organizações ou entre organizações e pessoas; neste caso nem sempre ocorre. Como apontam Williams e Buswell (2003), autores como Zeithaml, Parasuraman e Berry têm concordado com as características básicas do serviço, mas acreditam que a inseparabilidade não é constante, especialmente em organizações com baixa interação entre cliente e funcionário.

Já o equipamento, tanto por questões utilitárias quanto estéticas, recebeu uma satisfação de 88,2%. Aqueles que tiveram alguma crítica o fizeram no sentido de propor melhorias e identificaram, por exemplo, dificuldade no uso da roleta para ter acesso ao acervo permanente. Essa manifestação se deveu porque a roleta gira apenas se o cartão de entrada for passado corretamente no identificador eletrônico. E como às vezes os guardas municipais, responsáveis por tal papel, têm de desempenhar outras funções, é possível que haja essa dificuldade.

Outra reclamação foi direcionada aos lavabos, afirmando que os mesmos, um em cada prédio, se encontravam distantes. É preciso dizer que os banheiros, limpos e bem equipados, detêm-se próximos às escadas.

Mais uma consideração diz respeito à inexistência de uma forma de apresentação de multimeios em um lugar onde os visitantes possam descansar. Existem bancos próximos aos equipamentos multimídias, mas ambos não se encontram lado a lado, gerando desconforto para alguns visitantes que desejam apreciar por mais tempo as informações disponíveis por tais equipamentos. Entretanto, a administração do museu não atende completamente tal demanda porque poderia atrapalhar o lazer de outras pessoas.

“uma demanda que sempre temos é para colocar bancos junto dos multimídias. Eu não posso colocar bancos junto aos multimídias porque senão alguém senta e não sai, mas o que nós fizemos. Nós colocamos os nossos bancos próximos dos multimídias. Se você realmente quiser sentar você pode pegar o banco” (Profissional A).

A última crítica no aspecto dos equipamentos foi direcionada ao tamanho e a cor das numerações que identificam o acervo do MAO, pois em certos casos é difícil encontrá-las, uma vez que são pequenas e se encontram com a mesma cor que as peças. Problema que deve

ganhar atenção quando se pensa em um público como o de idosos, que pode apresentar alguma limitação visual. Inclusive esse mesmo público pode ter dificuldade de lidar com os multimídias e, mesmo que alguns desses equipamentos na recepção tentem fazer essa explicação, seria interessante disponibilizar alguém para mediar esse processo.

Araújo (2004 p. 309-310) revela que o discurso expositivo merece atenção dos administradores do museu porque é parte vital do processo de comunicação museológica. E complementa dizendo que:

“As exposições constituem-se no momento privilegiado dentro do processo museológico em que se concretizam os objetos comunicacionais pretendidos. Fenômeno complexo, hoje avo de múltiplos e distintos olhares disciplinares, a exposição museológica é o resultado de um discurso argumentativo que se estrutura e desenvolve por meio da articulação no espaço e no tempo de uma série de objetos, com a contribuição de numerosos recursos, dentre os quais iluminação, mobiliário e linguagem de apoio, como etiquetas, textos de paredes e outros”.

Essa fala indica que vale o esforço de sanar os problemas levantados pelos usuários em relação aos aspectos da exposição, por menor que seja a crítica levantada sobre o processo. Embora Cabral (2004) lembre que o museu não deve se pautar apenas nesse aspecto, pois a sua comunicação depende de inúmeros outros elementos, como os eventos, os programas educativos, os folhetos, os catálogos, os recursos multimídia, as lojas, o prédio em si, entre outros.

O último elemento da tangibilidade é o que cabe ao ambiente, em termos de conforto e comodidade. De forma geral, a percepção de satisfação ficou com cerca de 80%, sendo que 20,6% acharam que poderia melhorar o som dos multimídias, pois estavam altos; que estava frio na exposição temporária de fotografias e, paradoxalmente, que no mesmo lugar a temperatura elevada.

Em relação à exposição temporária que havia no MAO, a utilização do ar condicionado, mesmo podendo diminuir o tempo de permanência dos visitantes, é condição obrigatória para preservar as peças expostas. Já o volume dos multimídias é uma questão complexa, pois é difícil encontrar um nível que possa agradar a todos, lembrando ainda que existem fatores externos que podem atrapalhar a pessoa de ouvir as explanações. Um exemplo aconteceu em um dos domingos do mês de julho pesquisado, quando ocorreu um evento de grande porte na Praça da Estação. O ruído causado pelos shows interferiu negativamente na vivência daqueles que visitavam o Museu de Artes e Ofícios, principalmente para aqueles que se encontravam no prédio A, mais próximo da praça.

A importância da confortabilidade é reforçada por Almeida (2004, p. 334) quando afirma que o “visitante que se sente confortável no ambiente certamente ficará mais livre para poder apreciar a exposição. Se a luz é cômoda, se há locais para descanso, tudo isso facilitará a qualidade da visita”. E reforça que se essa percepção for positiva, haverá mais chance do visitante retornar.

Mesmo considerando os aspectos tangíveis como relevantes para minimizar aspectos mais subjetivos da intangibilidade do serviço, trata-se de uma dimensão que nem sempre precisa ter um cuidado extremo. Os aspectos tangíveis podem fazer grande diferença nos primeiros contatos entre usuário e empresa, mas à medida que a confiança vai aumentando é possível que, por exemplo, esperar um funcionário “bem aparentado” não seja tão significativo quanto à própria prestação do serviço, tanto por seu lado técnico quanto por seu lado funcional.

3.3.1 Dimensão Presteza

Constatei que 79,4% dos visitantes saíram satisfeitos com a agilidade e eficiência do atendimento. Contudo, parte dos que não se contentaram com o serviço enfocaram a falta de algum funcionário que pudesse tirar dúvidas durante a visita, reclamação que interferiu na opinião sobre outras dimensões de qualidade do serviço. No geral, 20,6% disseram não averiguar uma prestação de serviço além da recepção, que houve pouco contato com os funcionários dentro do museu, que não houve atendimento especial para idosos e que não havia pessoal para acompanhar o visitante.

Essa é uma questão que deve ser observada e discutida dentro da gerência do Museu de Artes e Ofícios. Ações delicadas, uma vez que os museus de maneira geral atendem uma variedade de pessoas de diferentes estilos e expectativas, fato que leva Kotler e Kotler (2000) a afirmarem a impossibilidade dos museus atenderem todo tipo de público. Entretanto, Torkildsen (1986) lembra que se não é possível agradar a todos, pelo menos é viável tentar satisfazer uma quantidade maior de pessoas.

Existem ainda dois agravantes: a) solucionar esse problema nos finais de semana envolve uma estratégia bem estruturada, pois o público trabalhado nesse período é espontâneo, detendo o museu menos capacidade de controlar, e assim de planejar, uma visita guiada com grupos de diferentes idades, estilos e quantidade; b) zelar pela liberdade de escolha dos usuários durante a visita, fator que costuma caracterizar uma vivência de lazer segundo expõe o profissional B:

“outro fator importante é a questão da liberdade, do visitante poder fazer a opção [...] Ou seja, essa possibilidade de abrir para a pessoa organizar o tempo livre dela do jeito que entende ser melhor, e sempre oferecendo a possibilidade de ter alguém perto”.

Dumazedier (2008) chama esse caráter do lazer de liberatório, que marca a liberação das obrigações institucionais, como profissionais, familiares, socioespaciais e sociopolíticas. Entretanto, o autor alerta que é preciso atenção nessa questão, pois o lazer também está submetido aos determinismos da sociedade e pode trazer exemplos que impliquem uma “quebra” desse aspecto. Argumento compartilhado por Parker (1978, p. 33), quando se preocupa em não exercer sobre os usuários uma pressão sobre performances, herança do mundo do trabalho.

“Sendo beneficiário de uma maior produtividade [...] o lazer tende a exibir as mesmas feições e relações sociais que caracterizam o mundo do trabalho industrial: padronização, prática rotineira, prevalência de capital sobre a mão-de-obra, menor número de pessoas com participação ativa no controle das vidas de trabalho e lazer das massas do que de espectadores e indivíduos subservientes a algum processo mecânico ou social”.

Para lidar com esse caráter liberatório, o MAO está implantando horários para visita monitorada nos finais de semana, favorecendo uma possibilidade de maior atenção com o usuário. Ainda assim, seria interessante estipular uma circulação de funcionários no interior do museu fora desses horários planejados, objetivando atender aqueles que estão com dúvidas, mas que preferem realizar o passeio por conta própria.

3.3.2 Dimensão Empatia

A percepção negativa que alguns visitantes tiveram quanto a ausência de pessoal que pudesse acompanhá-los durante a visita repercutiu na dimensão da empatia, especificamente quando perguntado se os funcionários demonstraram ter compreendido as necessidades e desejos de lazer do usuário. De forma geral, apenas 58,8% dos respondentes disseram sentir satisfação com esse item, tendo uma pessoa manifestado grande insatisfação com os serviços por não ter sido atendida individualmente, ou seja, de forma personalizada.

Amenizando essa baixa percepção de qualidade é preciso informar que parte dos entrevistados teve, a princípio, dificuldade em responder a pergunta. Alguns não souberam

visualizar se os funcionários realmente perceberam as suas expectativas, enquanto outros não conseguiram compreender a pergunta, o que pode ter influenciado a avaliação.

É importante lembrar que em uma instituição que se propõe atender a todos os tipos de indivíduos é compreensível que seja difícil personalizar o serviço, ainda mais quando se trata de um público espontâneo. Isso acaba por dificultar a utilização de uma das estratégias recorrentes do marketing: a segmentação.

Como aponta Grönroos (1993, p. 258):

“Nos contextos de serviços é normalmente difícil satisfazer grupos-alvo de clientes com necessidades e desejos mútuos diversos. Porque os clientes freqüentemente encontram-se e interagem uns com os outros, eles exercem influência mútua na percepção do serviço [...] Se a empresa se dedicar a segmentos muito diferentes entre si é normalmente uma boa idéia mantê-los separados” .

Essa segmentação é uma prática consolidada em museus, pelo menos no que concerne ao atendimento de públicos escolares. Entretanto, ainda há um longo caminho para conseguir lidar com a multiplicidade de público, principalmente do espontâneo. Por causa das interações que nascem desse encontro e da flutuação da quantidade de usuários, o visitante acredita ser difícil agir em prol da melhoria da dimensão empatia, mais especificamente do atendimento individualizado, nos serviços de lazer do museu.

“Acho que o museu não tem muito essa preocupação porque o lazer no museu está previamente planejado. Então não tem como se adequar muito à necessidade de cada um. [...] acredito que outras pessoas não consigam isso, ou seja, a personalização dos serviços de lazer. Acho isso muito difícil. Tem períodos com maior número de visitantes, um período para um menor número de visitantes”.

Ainda que a sociabilidade entre diferentes pessoas possa ser uma maneira de ampliar a experiência de lazer, o contato entre diferentes tipos de visitantes pode também atrapalhar o serviço do museu, considerando que seja difícil agradar a todos. Adotar o marketing de serviços em museus deve ser uma postura estratégica para conhecer as necessidades e desejos de seu público. Mais uma razão pela qual os museus costumam focar as escolas, pois dessa forma consegue manter maior controle sobre as ações.

Para tentar diminuir esse tipo de problema, seria interessante informar e treinar os funcionários de linha de frente, principalmente os que atendem na recepção, para primeiro perguntar ao visitante quais são as expectativas e compreender seu ponto de vista, antes de

disponibilizar informações sobre o museu e a visita. Isso, evidentemente, deveria ser introduzido sem perder de vista a presteza no atendimento, pois dependendo da quantidade de visitantes, não será viável um serviço personalizado.

Nesse processo, é preciso se preocupar com a imposição de uma padronização de comportamento para o profissional de linha de frente, pois pode trazer consequências prejudiciais como a exaustão emocional (CAREY, 2003). Esse esgotamento aflige o profissional que está em constante exposição aos usuários, que acabam requerendo uma postura que desconsidera seus sentimentos. Os gestos corporais, a expressão facial e o tom de voz dos atendentes são condicionados a um modelo de conduta “alegre”, uma encenação construída para satisfazer o cliente e que leva o funcionário a perder sua autenticidade.

A empatia deve ser pensada no sentido de ser uma dimensão que facilite o diálogo e a interação com o usuário, que ajude no tratar bem o público ao compreendê-lo, e não como um sorriso e uma solicitude artificiais para disfarçar a baixa qualidade do serviço.

3.3.3 Dimensão Garantia

Mesmo que a percepção sobre a empatia não tenha obtido grande satisfação, isso não se repetiu no quesito cortesia, pois 97% dos usuários afirmaram estar satisfeitos. Essa percepção majoritária de sensação positiva quanto à cortesia decorreu durante o contato entre funcionário e visitante, mesmo quando os usuários sentiram ausência de atenção em parte da dimensão da empatia devido ao número reduzido de funcionários no interior do museu. Fato exposto por uma pessoa ao dizer que não sentiu tratamento diferenciado, avaliando de forma ruim o desempenho. Mesmo com essa indignação, a margem percentual demonstrou uma satisfação quase que total, repercutindo positivamente sobre um item de grande preocupação para o MAO.

“Se o cidadão for mal atendido, ele nunca mais vai voltar nesse ou em outro museu. Então, você pode estar cansado, mas se o sujeito entra no museu, você tem que dizer a informação. E você não tem que não responder, tem que ser gentil [...] Então, se você for bem acolhido, numa outra oportunidade, você lembra e vem [...] E é uma recomendação que a gente faz inclusive para o pessoal da limpeza e para os guardas municipais que estão aqui. Então, realmente é uma recomendação mesmo. E quando a pessoa não se adapta, a gente troca” (Profissional A).

Marcellino (2000) levanta uma reflexão sobre a questão do bom humor, fator relacionado à cortesia. Assim, bom humor é uma característica que em geral é visualizada

como fundamental para o profissional do lazer, sendo muitas vezes mais importante que a sua competência. O autor fala que o argumento utilizado é que competência é possível de adquirir, mas bom humor não. Contra essa percepção, Marcellino afirma que:

“O bom humor [...] é fruto de uma satisfação geral e profissional adequadas, que tornam o trabalho escolhido, quando o é, prazeroso. É do prazer do trabalho que deve nascer o bom humor, e não do bom humor estabelecido ‘a priori’ como mais uma peça do vestuário colocada, que deve nascer o prazer do trabalho” (2000, p. 128).

Nem sempre o ato de tratar bem os usuários exige uma personalidade padronizada, mas é importante lembrar que em serviços de lazer a sisudez pode acabar dificultando o desempenho dos profissionais (MARCELLINO, 2000). Arrisco-me a dizer o mesmo sobre a prestação de qualquer outro tipo de serviço, pois a interação entre os indivíduos é quase sempre presente. As instituições poderiam zelar tanto para o alcance de seus próprios objetivos quanto pelo dos usuários, não deixando que formas gentis, alegres e amáveis sirvam como receitas para alienar profissionais e/ou como modo de ludibriar a má qualidade do serviço.

Outro fator atrelado à garantia é a competência dos funcionários, quesito que alcançou de maneira geral a marca de 88,2% da satisfação dos usuários, sendo que os 11,8% que criticaram foram visitantes do sábado. Acredito que isso se deva ao maior fluxo de usuários nesse dia, tornando difícil um contato personalizado por parte dos funcionários, o que acaba comprometendo a avaliação. Dentre as reclamações levantei as seguintes: a recepção passou apenas informações básicas (impossibilidade de tocar no acervo, horário de fechamento e organização do prédio) e a falta de contato com funcionários durante a visita no interior do museu.

Os visitantes sentem falta da presença dos funcionários durante o processo da visitação, pois a necessidade de contato é inerente aos serviços devido à sua característica mais subjetiva de avaliação. Pelas reclamações expostas, a inseparabilidade é uma peculiaridade do serviço que deve ter atenção redobrada, pois a falta desse contato durante a visita pode reduzir a avaliação da qualidade dos serviços prestados. Além disso, trata-se de um serviço ainda muito específico, cuja linguagem poucos tem acesso, como foi observado na questão da acessibilidade.

Importante frisar nesse ponto a perspectiva de Chauí (1989), que lembra a existência de um discurso sobre competência que pode levar os profissionais a acharem que

são auto-suficientes e totalmente aptos a resolverem e satisfazerem os desejos e as necessidades daqueles para quem estão prestando serviço. No caso do museu, vale reafirmar que os profissionais devem trabalhar em constante diálogo com os usuários para evitar que esse espaço seja visto como referência a uma restrita elite cultural.

3.3.4 Dimensão Confiabilidade

Para essa dimensão foram desconsiderados os aspectos “desempenhar o serviço como fora prometido” e “atendimento no prazo estabelecido”. A justificativa para o primeiro elemento está no fato de que o museu evita fazer promoção com promessas, como assegurar que o visitante terá uma experiência encantadora. Quanto ao segundo item, o prazo estabelecido está relacionado à abertura do MAO, item previamente analisado.

“nós sempre procuramos cumprir as promessas que fazemos, com a expectativa que criamos. Se você cria uma expectativa, ‘o museu hoje está aberto de graça até às 21 horas’, nós temos que cumprir. A gente sempre procura disponibilizar informações que sejam verdadeiras, e não criar fatos” (Profissional A).

Assim, a confiabilidade foi avaliada em questão da credibilidade e sensação de segurança das informações fornecidas, tanto pelos funcionários, etiquetas, sinalizações e multimídias. Nesse sentido, houve uma média de 82,4% de satisfação. As reclamações sobre este item foram referentes às etiquetas dos acervos, novamente no sentido do tamanho e da cor da letra, e sobre as informações, fornecidas de forma restrita.

Uma pessoa permaneceu muito insatisfeita com essa parte, afirmando que como ninguém passou informação, dependeu de seu familiar: “a minha sobrinha está comigo e ela já veio aqui da vez anterior, então ela que passou para a gente. Ninguém passou nada” (Visitante 21). Fato que novamente retorna à questão da inseparabilidade dos serviços do Museu de Artes e Ofícios, repercutindo negativamente quando tal peculiaridade não é percebida.

A questão das etiquetas já foi averiguada na dimensão dos tangíveis, devendo o museu atentar para esse fato, já que a parte expositiva é elemento importante para a experiência nesse tipo de espaço. Atenção especial também deve ser direcionada ao atendimento ao público no interior do MAO, pois foi uma crítica encontrada em outras dimensões de qualidade do serviço.

Demonstrando que essa parte da informação, principalmente aquela fornecida pelo funcionário, concentra grande importância para o aspecto da confiabilidade, Almeida (2004, p. 333) assevera que:

“Eventualmente, um monitor pode não ter obtido a confiança do grupo que orienta, e então a atividade ficará prejudicada pela falta de concentração [...] Assim, tornam-se sempre muito importantes a preparação e formação contínua dos monitores, assim como a constante reavaliação das estratégias utilizadas”.

Dessa forma, é necessário às instituições museológica superar os métodos tradicionais de comunicação, aqueles que implicam a transmissão de mensagens daqueles possuidores do conhecimento (profissionais do museu) para os leigos (visitantes). Como lembra Marandino (2008, p. 17), é importante assumir o público como ator central das ações museológicas, o que significa agir em um processo de via dupla, que é construída “por meio de um processo ativo de negociação de saberes e experiências, no qual todas as partes trabalham em conjunto para produzir interpretações compartilhadas”. Por isso a importância de realizar pesquisas sobre o público visitante, levantando impressões, opiniões e trocas de ideias entre os sujeitos que fazem o museu.

3.4 A Qualidade dos Serviços de Lazer no MAO

Apesar das críticas, 97,1% dos visitantes de maneira geral caracterizaram os serviços de lazer do MAO como de boa qualidade, sendo que tal percepção foi expressa por todos que visitaram no domingo. E mesmo um usuário que disse ter se indignado com a falta de atenção chegou a conclusão que a qualidade como um todo não foi ruim. A mesma pessoa, inclusive, quando foi perguntada sobre as suas expectativas dos serviços, afirmou ter saído insatisfeita. Fato que comprova que satisfação e qualidade nem sempre são sinônimos.

Dos que consideraram a qualidade boa, 41,1% se mostrou encantado com os serviços, utilizando frases como “superou as expectativas” e “foi muito além do esperado” para manifestar seu contentamento. Sensação mais presente no sábado, em parte talvez pela relação de despreocupação com a segunda-feira de trabalho e com o almoço familiar. Outra condição pode estar atrelada ao fato de que mais de 80% dos usuários estavam realizando a visita ao Museu de Artes e Ofícios pela primeira vez, o que pode ter gerado a sensação de deslumbramento ao entrar em contato com algo novo.

Vale dizer que 50% dos entrevistados não buscaram informações sobre o MAO antes de realizar a visita. Se por um lado isso pode trazer benefícios, como deparar com novidades no museu; por outro pode trazer complicações sérias, pois “é essencial o conhecimento prévio [...] das especificações daquilo que vai consumir, e que desta forma, se evita que a falta de informação sobre a natureza e a forma da prestação de serviço acarrete sérios inconvenientes na relação que oferece” (DREHER; SALINI 2007, p. 5).

Quanto à metade dos que realizaram alguma pesquisa antes da visita, jornais e o “boca a boca” foram os meios utilizados, indicando que o meio informal de comunicação faz diferença na divulgação da instituição.

Diante do exposto, verifiquei que a qualidade dos serviços de lazer do Museu de Artes e Ofícios foi percebida como elevada. Confirmando essa averiguação, quando perguntado o que seria considerado menos importante no museu, “não existe nada de insignificante” foi a resposta mais freqüente, enquanto que na segunda colocação as pessoas não sabiam o que responder.

Observando o valor do Museu de Artes e Ofícios, principalmente para Belo Horizonte, o visitante 1 sugere que o mesmo poderia ser o segundo cartão postal da cidade, ficando atrás da Igreja São Francisco de Assis, a Igrejinha da Pampulha.

Esse resultado não deve ser encarado como se o museu estivesse chegado em seu nível de excelência. Como averiguado, é preciso destinar atenção à questão do contato direto entre funcionários e visitantes, elemento que gerou insatisfação em parte das dimensões da qualidade do serviço. Além disso, atenção especial necessita ser direcionada para alguns aspectos da acessibilidade. No quesito prático, observar principalmente a divulgação do espaço, juntamente com as barreiras culturais, que depende de ações em conjunto com outros setores para que a imagem dos museus seja assimilada de forma diferente, agindo no sentido de mostrar a sua relevância e o prazer de vivenciar tal experiência.

Administrar um museu é uma tarefa complexa e a medida que se compreende melhor a importância e as funções desse espaço, novas formas de gestão são necessárias. Pacheco (2004) informa que uma das preocupações principais no século XXI é com a capacidade de conseguir recursos, para que os museus consigam lidar com o desafio de diversificar seus programas e atividades. Ações que cada vez se ampliam mais, direcionando-se para uma abertura aos aspectos do lazer e ao desenvolvimento da comunicação através da tecnologia (ALMEIDA, 2004).

A mesma autora reforça ainda que devido ao aumento da concorrência dos museus com outros centros de pesquisa, lazer e divulgação pelas verbas existentes, é preciso

desenvolver trabalhos na área do marketing. O que implica pensar também nas teorias e aplicações do marketing de serviços.

Lembrando que nesse processo é preciso considerar as peculiaridades que cabem aos museus no caso brasileiro, visto que, como aborda Pacheco (2004, p. 174):

“No Brasil, nem bem temos o modelo americano, pois os museus a princípio privados, como o Lasar Segall, em São Paulo, e o Sítio Burle Marx, no Rio de Janeiro, rapidamente pediram ajuda ao Estado e se tornaram públicos por não terem conseguido a auto-sustentação, nem tampouco temos o modelo francês, tamanha a dificuldade do Estado em suprir minimamente os museus públicos de recursos para a sua manutenção básica”.

PÓS-VENDA DO “PRODUTO”

Independentemente do tipo de serviço, a qualidade deve ser constantemente monitorada, por meio de um processo complexo, que depende de uma gama de variáveis. Os serviços de lazer distinguem-se dos demais, em virtude de certas peculiaridades, como a questão do consumo, a percepção dos usuários, a relevância nas estatísticas nacional e mundial e, por fim, o sentido que tais experiências desencadeiam em uma sociedade voltada para o trabalho.

Desenvolver uma pesquisa sobre qualidade de serviços de lazer em um espaço museológico requer uma abordagem diferenciada. O marketing é, muitas vezes, negligenciado, visto apenas como transação de mercadorias, salvo em iniciativas de captação de recursos. O marketing de serviços quase não é explorado por instituições como os museus; devido à natureza desses espaços, busca-se auxílio no marketing cultural. Mesmo presente na definição do ICOM, o lazer não costuma ser foco das instituições museais, talvez por remeter à diversão alienada e destinada ao público infantil.

Entretanto, novas percepções são possíveis ao tratar a qualidade dos serviços. Na presente pesquisa, três fatores foram observados: 1) as dimensões de qualidade dos serviços; 2) a questão da acessibilidade; 3) aspectos referentes à instituição pesquisada, com o intuito de responder uma das perguntas norteadoras do estudo: como analisar a qualidade de serviços de lazer oferecidos pelos espaços museais?

O modelo SERVQUAL, ferramenta quantitativa presente na literatura de marketing de serviços, foi adaptado para propiciar maior liberdade aos entrevistados. As dimensões de qualidade foram transformadas em questões abertas. A avaliação dos itens e subitens revelou elevados níveis de satisfação. A aparência física do museu, a apresentação e a cortesia dos funcionários tiveram maior índice de contentamento, superando o patamar de 90%. Os equipamentos, a “confortabilidade” do ambiente, a presteza do serviço, a competência dos funcionários e as informações disponíveis no museu alcançaram índices de satisfação entre 80% e 90%. O menor índice de contentamento foi atribuído à dimensão empatia, no sentido da percepção dos funcionários quanto às necessidades dos visitantes.

É importante relatar que a ausência de pessoal no interior do museu para esclarecer as dúvidas dos visitantes foi criticada, repercutindo nos resultados da avaliação das dimensões presteza, empatia e confiabilidade.

A acessibilidade foi sintetizada em barreiras práticas e culturais, com base nos estudos sobre museus. A maioria dos usuários não relatou dificuldades pessoais para visitar o museu, evidenciando a acessibilidade desse tipo de lazer. Algumas ponderações foram feitas, indicando melhorias na infraestrutura, tais como sinalização no entorno do museu, construção de estacionamento próprio e divulgação do espaço, todas tendo uma relação mais estreita com as barreiras práticas. Contudo, a comunicação extrapola os limites práticos, uma vez que os indivíduos podem não estar dispostos a vivenciar determinada experiência, mesmo cientes da existência e disponibilidade. Valores pessoais e/ou socioculturais podem desestimular visitas ao museu, o que demonstra que apenas a divulgação não seria suficiente, necessitando um trabalho de sensibilização. Portanto, é preciso superar as barreiras culturais, que vinculam os museus a atividades desinteressantes e a um público restrito e elitizado. Desafio complexo que não pode ser enfrentado por uma instituição, mas contemplado por vários setores da sociedade, como outros museus, rede de amigos dos museus, iniciativa pública e privada.

Os aspectos ligados ao espaço pesquisado fundamentam-se na missão e nos objetivos do Museu de Artes e Ofícios, complementados pelos referenciais teóricos dessas instituições, para explicitar “como a gestão convencional afeta a qualidade de serviços de lazer ofertados por museus”. O prédio e o acervo do museu encontram-se devidamente conservados. As linguagens diversas, tais como a iconografia, multimídia e etiquetas, facilitam a compreensão das informações e ampliam as opções de pesquisa dos visitantes. No princípio da pesquisa de campo, o lazer para os entrevistados estava vinculado a serviços pontuais como a Estação da Brincadeira, o Ofício da Música e da Palavra ou a espaços como a loja de souvenirs e a cafeteria, constituindo os serviços de apoio ou periféricos. Entretanto, ao longo das discussões, a percepção das possibilidades de lazer foi ampliada, contemplando inclusive a visita em si. Os funcionários perceberam que o lazer compreende os serviços essenciais do museu e os serviços de lazer vão além de certas atividades ou locais.

Os recursos que guiam o sujeito pelo espaço, idealizados pela coordenação de museologia, não foram reconhecidos, especialmente pela ausência em tempo integral de um funcionário do setor para interagir diretamente com os visitantes. Embora os serviços do setor educativo não tenham sido executados nos finais de semana pesquisados, os mesmos podem ser observados como parte dos serviços de lazer, uma vez que as esferas de lazer e educação são convergentes. Considero, portanto, o Museu de Artes e Ofícios, assim como as demais instituições museológicas, um espaço de lazer.

Vale aventar outras possibilidades de pesquisas no Museu de Artes e Ofícios, como alternar o período de avaliação para dias úteis ou coletar informações com os não-

visitantes, principalmente no que concerne as barreiras práticas e culturais. Ou ainda desenvolver estudos semelhantes em outros museus para averiguar novas perspectivas de análise.

Espero que esse trabalho sirva de estímulo a novas pesquisas, tanto para a intervenção e melhoria de outras instituições, quanto para aprofundar os estudos dos serviços de lazer e suas potenciais interfaces.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. Tradução Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. Título original: *At America's service: how corporations can revolutionize the way they treat their customers*.
- ALMEIDA, Adriana M. Comunicação museológica: a importância dos estudos sobre os receptores/visitantes. In: SEMINÁRIO DE CAPACITAÇÃO MUSEOLÓGICA, I, 2004, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: Instituto Cultural Flávio Gutierrez, 2004.
- ALVES, Vânia de F. N.; GOMES, Christianne L.; REZENDE, Ronaldo de. *Lazer, lúdico e educação*. Brasília: SESI/DN, 2005.
- AMBROSE Timothy; PAINE, Crispin. *Museum basics*. London; New York: ICOM in conjunction with Toutledge, 1993
- AMIGO, Jaime Cuenca. El ocio consumista. Un acercamiento desde la Ética. Disponível em: <<http://www.ocio.deusto.es>>. Acesso em: 20 jun. 2007.
- ANNIS, Sheldon. The museums as a staging ground for symbolic action. In: KAVANAGH, Gaylor. *Museum provision and professionalism*. London; New York: Routledge, 1994, p. 21-26.
- ARAÚJO, Marcelo M. Comunicação museológica: desafios e perspectivas. In: SEMINÁRIO DE CAPACITAÇÃO MUSEOLÓGICA, I, 2004, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: Instituto Cultural Flávio Gutierrez, 2004.
- BABBIE, Earl. *Métodos de pesquisas de survey*. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999. Título original: *Survey research methods*.
- BALLALAI, Roberto. *Educação formal e educação não-formal: momento de síntese*. Em abeto. Brasília, ano 2, n. 18, 1983.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 3 ed. Lisboa, 2004.
- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. Tradução de Beatriz Sidou. 3 ed. São Paulo: Malteses, 1995. Título original: *Marketing services: competing through quality*.
- BRAGA, Paula. Práticas artísticas experimentais em museus? Disponível em: <http://forumpermanente.incubadora.fapesp.br/portal/.event_pres/simp_sem/lygia_clark/1-clark1-relato/>. Acesso em: 19 out. 2006.
- BRAMANTE, Antônio Carlos. Qualidade no gerenciamento do lazer. In: BRUHNS, Heloísa T. (org.). *Introdução aos estudos do lazer*. Campinas: Unicamp, 1997, p. 123-147.

BRAMANTE, Antônio Carlos. *Gestão estratégica de negócios de lazer*. Brasília: SESI/DN, 2006.

BRASIL. Assembléia Nacional Constituinte. Constituição da Republica Federativa do Brasil. Brasília: Tecnoprint, 1988.

BRIGHT, Alan D. The role of social marketing in leisure and recreation management. *Journal of Leisure Research*, v. 32, n. 1, p. 12-17, 2000.

BRUHNS, Heloisa T. Lazer e consumo: elementos para reflexão. In: BRUHNS, Heloisa T.; GUTIERRES, Gustavo L. *Enfoques contemporâneos do lúdico: III ciclo de debates, lazer e motricidade*. Campinas: Autores Associados, p. 81-95, 2002.

CABRAL, Magaly. Algumas reflexões sobre os princípios fundamentais da comunicação museológica. In: SEMINÁRIO DE CAPACITAÇÃO MUSEOLÓGICA, I, 2004, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: Instituto Cultural Flávio Gutierrez, 2004.

CANCLINI, Néstor García. *Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1995.

CAREY, Kera Lonise. Improving service quality in small communities: the Bahamas as a model. 63 p. *Dissertation* (Master of Science in Hotel Administration). William F. Harrah College of Hotel Administration, University of Nevada, Las Vegas, 2003.

CARLI, Georgina de. Os Museus da América Latina. In: FÓRUM NACIONAL DE MUSEUS, 1, 2004, Salvador. A imaginação museal: os caminhos da democracia. Salvador: Ministério da Cultura, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, Departamento de Museus e Centros Culturais, 2004. Disponível em <http://www.museus.goc.br/downloads/Relatorio_FNM_2004.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2007.

CÉLÉRIER, Philippe Pataud. Quando os Museus Viram Mercadoria. Disponível em: <<http://diplo.uol.com.br/2007-02,a1504>>. Acesso em: 18 jun. 2007.

CHAUÍ, Marilena. O que é ser educador hoje? Da arte à ciência: a morte do educador. In: BRANDÃO, Carlos R. (org.). *O educador: Vida e morte*. 9 ed. Rio de Janeiro: Graal, 1989, p. 51-70.

CLIFFORD, Stephanie. Leisure pursuit: why marketers are increasingly trying to reach people en vacation. *INC Magazine*. v. 29, n. 7. p. 36-39, jul 2007. Disponível em: <<http://www.inc.com/magazine/20070701/salesmarketing-customers.html>>. Acesso em: 01 abr. 2008.

CORTINA, Adela. *Por una ética del consumo: la ciudadanía del consumidor en un mundo global*. Madrid: Taurus, 2003.

CRONIN, J. Joseph; TAYLOR, Steven A. SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 1, p. 125-131, jan. 2004.

DENTON, D. Keith. *Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. Tradução de Flávio Deny Steffen. São Paulo: Makron – McGraw-Hill, 1990: Título original: Quality service.

DOSOUTO, Amaia García. Hacia una evaluación de la calidad del servicio de los museos coherente con la experiencia de ocio humanista y con su función social. Teoría y práctica. Disponível em <<http://www.ocio.deusto.es>>. Acesso em: 20 jun. 2007.

DREHER, Marialva T.; SALINI, Talita S. Desenvolvimento do turismo e as implicações dos serviços. In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 4, São Paulo. *Anais...* São Paulo, Aleph, 2007

DUMAZEDIER, Joffre. *Lazer e cultura popular*. Tradução de Maria de Lourdes Santos Machado. São Paulo: Perspectiva, 1973. Título original: Vers Una Civilization du Loisir.

DUMAZEDIER, Joffre. *Sociologia empírica do lazer*. Tradução de Silvia Mazza e J. Guinsburg. 3 ed. São Paulo: Perspectiva, 2008. Título original: Sociologie empirique du loisir.

FALCO, Débora de Paula. O lazer na percepção do indivíduo: a interface entre o serviço e a magia do Cinema. *Licere*, v. 9, n. 1, p. 69-80, 2006.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. *Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação*. Tradução de Jorge Ritter. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. Título original: Service Management.

FRANCO, Maria Ignez M. Programa Museológico para o Museu de Artes e Ofícios: modelo de gestão. In: SEMINÁRIOS DE CAPACITAÇÃO MUSEOLÓGICA, I, 2004, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: Instituto Cultural Flávio Gutierrez, 2004

GINSBURGH, Victor; MAIRESSE, François. Defining a museum: suggestions for an alternative approach. *Museum Management and Curatorship*, v. 16, n. 1, p. 15-33, 1997.

GOMES, Christianne Luce. Lazer – Concepções. In: GOMES, Christianne L. *Dicionário crítico do lazer*. Autêntica, Belo Horizonte, 2004, p. 119-126.

GOMES, Christianne Luce. *Lazer e trabalho*. Brasília: SESI/DN, 2005.

GOMES, Christianne Luce; AMARAL, Maria Teresa M. *Metodologia da Pesquisa Aplicada ao Lazer*. Brasília: SESI/DN, 2005.

GONÇALVES, Telma Lasmar. Lazer é prazer. Museu dá prazer? Uma análise da relação do morador de Niterói com seu museu de arte contemporânea. In: SEMINÁRIO O LAZER EM DEBATE, 9, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2008.

GOUVEIA, Inês; RODRIGUES, Lise C. Espaço museal – construção do saber. *Revista Eletrônica Jovem Museologia: estudos sobre Museus, Museologia e Patrimônio*, v.1, n.1, 2006. Disponível em: <http://www.unirio.br/jovemmuseologia/documentos/dossie1/Ortigo_MHN_dossie1.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2008.

GRÖNROOS, Christian. Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade. Tradução: Cristiana Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1993. Título original: Service Management and Marketing.

HAMER, Lawrence O. A confirmation perspective on perceived service quality. *Journal of Services Marketing*, v. 20, n. 4, 2006, p. 219-232. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/0887-6045.htm>>. Acesso em: 28 jan. 2008.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. Tradução Ramos Fernandes. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. Título original: Essentials of services marketing: concepts, strategies & cases.

HUBERMAN, Leo. *História da riqueza do homem*. Tradução de Waltersir Dutra. 21 ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986. Título original: Man's Wordly Goods.

JULIÃO, Leticia. Apontamentos sobre a História do Museu. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/downloads/cadernodiretrizes_segundaparte.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2008.

KAVANAGH, Gaynor. Introduction. In: KAVANAGH, Gaynor. *Museum provision and professionalism*. London; New York: Routledge, 1994a.

KAVANAGH, Gaynor. Visiting and evaluation museums. In: KAVANAGH, Gaynor. *Museum provision and professionalism*. London; New York: Routledge, 1994b.

KAWASHIMA, Nobuko. Knowing the public. A review of museum marketing literature and research. *Museum Management and Curatorship*, v. 17, n. 1, p. 21-39, 1998.

KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 83 (January), p. 10-16, 1969.

KOTLER, Philip. *Marketing para organizações que não visam o lucro*. Tradução de H. de Barros. São Paulo: Atlas, 1978. Título original: Marketing for nonprofit organizations.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Introdução ao marketing*. Tradução Roberto Meireles Pinheiro. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. Título original: Marketing: An introduction.

KOTLER, Neil. New ways of experiencing culture: the role of museums and marketing implications. *Museum Management e Curatorship*, v. 19, n. 4, p. 417-425, 2001.

KOTLER, Neil; KOTLER, Philip. Can Museums be all thing to all people: missions, goals, and marketing's role. *Museum Management e Curatorship*, v. 18, n. 3, p. 271-287, 2000.

LIN, Yung-Neng. Leisure – A Function of Museums? The Taiwan Perspective. *Museum Management and Curatorship*, 21, p. 302-316, 2006.

MACHADO, Marco Antônio. Avaliação da qualidade de serviços, usando uma versão modificada da escala SERVQUAL: uma aplicação em uma concessionária de veículos. 109p.

Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas/ Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.

MARANDINO, Martha (org.). *Educação em museus: a mediação em foco*. São Paulo: Geenf/FEUSP, 2008.

MARCELLINO, Nelson C. *Lazer e educação*. Campinas: Papirus, 1987.

MARCELLINO, Nelson C. O lazer na atualidade brasileira: perspectivas na formação/atuação profissional. *Licere*, v. 3, n. 1, p. 125-133, 2000.

MCCARVILLE, Ron. *Marketing Public Leisure Services*. In: JACKSON, Edgar L.; BURTON, Thomas L. *Leisure Studies: prospects for the twenty-first century*. State College, PA: Venture Pub., 1999, p. 415-433.

MCCLEAN, Fiona. Services marketing: the case of museums. *The Service Industries Journal*. V. 14, n. 2, p. 190-203, 1994.

MELO, Victor Andrade de. *Lazer, cidade e comunidade*. Brasília: SESI/DN, 2005.

MELO, Victor Andrade de. *A animação cultural: conceitos e propostas*. Campinas: Papirus, 2006.

MELO, Victor Andrade de; PERES, Fábio de Faria. Espaço, lazer e política: desigualdades na distribuição de equipamentos culturais na cidade do Rio de Janeiro. In: FREITAS, Ricardo F.; NACIF, Rafael (orgs.). *Destinos da cidade: comunicação, arte e cultura*. Rio de Janeiro: Ed. UERJ, 2005, p. 83-109.

MERENGUÉ, Devanir. A ordem e o mercado dos prazeres. In: BRUHNS, Heloisa T.; GUTIERREZ, Gustavo L. (orgs.). *Enfoques contemporâneos do lúdico: III ciclo de debates, lazer e motricidade*. Campinas: Autores Associados, p. 57-70, 2002.

MILLS, C. Wright. *A nova classe média*. Tradução de Vera Borda. 2 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. Título original: *White collar: the American Middle Classes*.

MINISTÉRIO DA CULTURA. Política Nacional de Museus – Memória e Cidadania. Brasília: MinC, 2003. Disponível em: <http://www.museologia.mestrados.ulusofana.pt/Politica_Nacional_de_Museus.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2008.

MINISTÉRIO DA CULTURA. Política Nacional de Museus – Relatório de Gestão 2003-2006. Brasília: MinC, 2006. Disponível em: <<http://www.museus.gov.br>>. Acesso em: 3 jan. 2008.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). PESQUISA ANUAL DE SERVIÇOS. V. 6, 2004. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2004/pas2004.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2007.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/analiseepas99.shtm>>. Acesso em: 12 abr. 2007.

MORAES, Nilson Alves de. Conversando com e sobre Bourdieu: museu e poder simbólico. *Revista Eletrônica Jovem Museologia: Estudos sobre Museus, Museologia e Patrimônio*, v.1, n.1, jan. 2006. Disponível em: <<http://www.unirio.br/jovemmuseologia/>>. Acesso em: 7 fev. 2008.

MOREIRA, Bianca Bozon. Avaliação da qualidade percebida dos serviços de lazer e entretenimento em shoppings centers: estudo empírico na cidade do Rio de Janeiro. 108p. *Dissertação* (Mestrado Profissionalizante em Administração). Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, 2006.

MORGAN, Henry H.; COGGER, John W. *Manual do entrevistador*. Tradução de José Luis Oliveira Carrión e Agustín Cordero Pando. Madrid: TEA, 1977.

MOTTA, Gustavo da Silva; LIMA, Marcos Cerqueira. Indicações para a gestão da qualidade em serviços turísticos para consumidores da terceira idade: uma análise qualitativa com a interface Panteon. *Caderno Virtual de Turismo*, v. 7, n. 1, 2007, p. 52-62. Disponível em: <<http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/>>. Acesso em: 12 abr. 2008

MOUTINHO, Mário. A contemporaneidade da Política Nacional de Museus: um olhar de além-mar. FÓRUM NACIONAL DE MUSEUS, 1, 2004, Salvador. *A imaginação museal: os caminhos da democracia*. Salvador: Ministério da Cultura, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, Departamento de Museus e Centros Culturais, 2004. 96 p. Disponível em <http://www.museus.gov.br/downloads/Relatorio_FNM_2004.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2007.

MUSEU DE ARTES E OFÍCIOS. Disponível em: <<http://www.mao.org.br>>. Acesso em 18 nov. 2008.

OLIVEIRA, Marco A. (coord.). *Mitos e realidades da qualidade no Brasil*. São Paulo: Nobel, 1994.

PACHECO, Adriana M. Museus: um novo conceito em gestação? In: SEMINÁRIO DE CAPACITAÇÃO MUSEOLÓGICA, I, 2004, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: Instituto Cultural Flávio Gutierrez, 2004.

PARKER, Stanley. *A sociologia do lazer*. Tradução de Heloísa Toller Gomes. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. Título original: The sociology of leisure.

PEATIE, Sue; PEATTIE, Ken. Read to fly solo? Reducing Social Marketing's Dependence on Commercial Marketing Theory. *Marketing Theory*, v. 3, n. 3, p. 365-385, 2003.

PEREIRA, Júnia S.; SIMAN, Lana M. de C. COSTA, Carina M.; NASCIMENTO, Sylvania S. do. *Escola e Museus: diálogos e práticas*. Belo Horizonte: Secretaria do Estado de Cultura/Superintendência de Museus; Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais/ Cefor, 2007

PERREAULT JUNIOR, William D; MCCARTHY, E. Jerome. *Princípios de marketing*. 13. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002. Título original: Basic Marketing: A global-managerial approach.

PIMENTEL, Heraldo Pedroso. A percepção da qualidade do serviço de lazer sob a ótica do usuário e do seu fornecedor. 140p. *Dissertação* (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente) – Centro Universitário de Araraquara/ Uniara, Araraquara, 2005.

PINHEIRO, Márcia. O PIB cresce, mas não aparece. *Carta Capital*. Ano XIII. N. 438. p. 32. Abril de 2007.

PIRES, Mário Jorge. *Lazer e turismo cultural*. Monole. 2 ed. Barueri, 2002

POSTMAN, Neil. Museum as dialogue. In: KAVANAGH, Gaylor. *Museum provision and professionalism*. London; New York: Routledge, 1994, p. 66-72.

PRAT, Ana Goytia. Expectativas y nuevas prácticas y los servicios de valor añadido. Disponível em: <<http://www.ocio.deusto.es>>. Acesso em: 11 jun. 2007.

PRAT, Ana Goytia. Implantación de sistemas de medición de satisfacción del cliente. Disponível em: <<http://www.ocio.deusto.es>>. Acesso em: 8 fev. 2008.

PRONI, Marcelo W. Mercado de trabalho. In: GOMES, Christianne L. *Dicionário crítico do lazer*. Autêntica, Belo Horizonte, 2004a, p. 158-161

PRONI, Marcelo W. Serviços de lazer. In: GOMES, Christianne L. *Dicionário crítico do lazer*. Autêntica, Belo Horizonte, 2004b, p. 207-211

REVISTA MUSEU. Glossário. Clube de Idéias Comunicação e Sistemas Ltda. Disponível em: <<http://www.revistamuseu.com.br/glossario/glos.asp>>. Acesso em: 08 de março de 2007. Acesso em: 17 jun. 2007.

RIESMAN, David. *A multidão solitária*: um estudo da mudança do caráter americano. Tradução de Rosa R. Krausz e J. Guinsburg. 2 ed. São Paulo: Perspectiva, 1995. Título original: The lonely crowd: a study of the changing American character.

RODRIGUES, Adyr Balastrieri. Lazer e espaço na cidade pós-industrial. *Licere*, v. 5, n. 1, p. 149-164, 2002.

SANDELL, Richard. Museums as agents of social inclusion. *Museum Management and Curatorship*, v. 17, n. 4, p. 401-418, 1998.

SANDER, Roberto. O museu na perspectiva da educação não-formal e as tendências políticas para o campo da museologia. 102 p. *Dissertação* (Mestrado em Educação). Faculdade de Educação da Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2006.

SPENCER, Penny; MARSAN, Giulia A. Performance assessment in museums. In: KAVANAGH, Gaynor. *Museum provision and professionalism*. London; New York: Routledge, 1994, p. 341-353.

STEBBINS, R. A. *Amateurs, professional and serious leisure*. Montreal, QC and Kingstone, ON. McGill-Queen's University Press, 1992.

SUANO, Marlene. *O que é museu*. Brasiliense. São Paulo, 1989.

TEBOUL, James. *Gerenciando a dinâmica da qualidade*. Tradução de Heloísa Martins. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991. Título original: La dynamique qualite.

TOBELEM, Jean-Michel. The Marketing approach in museums. *Museum Management and Curatorship*. v. 16, n. 4, p. 337-354, 1997

TORKILDSEN, George. Marketing of recreation. In: TORKILDSEN, George. *Leisure and recreation management*. 2 ed. London: E. & F. N Span, p. 425-453, 1986.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, Camilo de Melo. *Turismo e museus*. São Paulo: Aleph, 2006.

VAUGHAN, Roger. Images of a Museum. *Museum Management and Curatorship*. v. 19, n. 3, p. 253-268, 2001.

VAZ, Gil Nuno. *Marketing Institucional: o mercado de idéias e imagens*. São Paulo: Pioneira, 1995

VEBLEN, Thorntein. *A teoria da classe ociosa: um estudo econômico das instituições*. Tradução de Olívia Krähenbühl. 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988. Título original: The theory of the leisure class.

VENETIS, Karin A.; GHOURI, Pervez N. Service quality and customer retention: building long-term relationships. *European Journal of Marketing*, v. 38, n. 11/12, 2004, p. 1577-1598. disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/0309-0566htm>>. Acesso em: 11 fev. 2008.

WEBSTER JUNIOR, Frederick E. *Aspectos sociais do marketing*. Tradução de H. de Barros. São Paulo: Atlas, 1978. Título original: Social Aspects of Marketing.

WERNECK, Christianne Luce G. A constituição do lazer como campo de estudos científicos no Brasil: implicações do discurso sobre a cientificidade e autonomia deste campo. In: ENCONTRO NACIONAL DE RECREAÇÃO E LAZER, 12, 2000, Balneário Camboriú. *Coletânea...* Balneário Camboriú: Roca/ Universidade do Vale do Itajaí, 2000, p. 77-88.

WERNECK, Christianne L. G.; STOPPA, Edmur A.; ISAYAMA, Hélder F. *Lazer e mercado*. Campinas: Papirus, 2001.

WERNECK, Christianne Luce Gomes (coord.). Fatores que influenciam o lazer na sociedade contemporânea. In: SEMINÁRIO "O LAZER EM DEBATE", 4, Belo Horizonte. *Coletânea...* Belo Horizonte: Imprensa Universitária/CELAR/DEF/UFMG, 2003, p. 346-347.

WIKIPEDIA. Marketing mix. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix>. Acesso em: 13 jun 2008.

WILLIAMS, Christine; BUSWELL, John. *Service quality in leisure and tourism*. Wallingford. Cambridge: CABO Publishing, 2003.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 2 ed. London: Sage, 1994.

ZEITHALM, V.; PARASURAMAN A.; BERRY, L. *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press, 1990.

ZEITHALM, Valarie A.; BITNER, Mary J. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Tradução de Martin Alberto Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. Título original: *Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm*.

APÊNDICE 1 - ESTRUTURA DE ENTREVISTA: USUÁRIOS

Data da entrevista: ____/____/____ Número da entrevista: ____ Gênero: _____
 Passa tempos preferidos: _____
 Profissão: _____
 Idade: _____ Nível de renda (em salários mínimos): _____
 Cidade: _____ Bairro (se for BH): _____
 Meio de transporte até o museu: _____

Pergunta filtro: O(a) senhor(a) está visitando o museu como forma de lazer?

1. O(a) senhor(a) já visitou outros museus? (SE AFIRMATIVO) Quais museus o(a) senhor(a) gostou mais ou achou mais interessantes? Por quê?
2. O(a) senhor(a) já visitou o Museu de Artes e Ofícios antes? Quantas vezes?
3. Antes da visita de hoje, o(a) senhor(a) obteve informações a respeito dos serviços desse museu? (SE AFIRMATIVO) De que fontes?
4. O que o(a) senhor(a) esperava encontrar nesta visita? Por quê?
5. Que serviços de lazer o(a) senhor(a) considera que os museus oferecem? Por quê?
6. Quanto aos serviços de lazer oferecidos pelo Museu de Artes e Ofícios:
 - a) Eles foram prestados conforme o(a) senhor(a) esperava? (SE NÃO) Por que não?
 - b) Na visita, as informações disponíveis no museu e orientações passadas pelos funcionários lhe transmitiram confiança e segurança? (SE NÃO) Por que não?
 - c) Os funcionários do museu demonstraram competência e conhecimento na prestação dos serviços? (SE NÃO) Por que não?
 - d) Caso o(a) senhor(a) tenha precisado, os funcionários o(a) atenderam com agilidade e eficiência? (SE NÃO) Por que não?
 - e) O(a) senhor(a) foi tratado(a) com cortesia e atenção pelos funcionários do museu? (SE NÃO) Por que não?
 - f) Os funcionários demonstraram ter compreendido suas necessidades, desejos e anseios de lazer? (SE NÃO) Por que não?
 - g) Em termos de aparência pessoal, os funcionários estavam bem apresentados para as funções que exercem? (SE NÃO) Por que não?
 - h) Os equipamentos disponibilizados para o usuário atenderam as suas expectativas? (SE NÃO) Por que não?
 - i) As instalações físicas do Museu de Artes e Ofícios são visualmente agradáveis? (SE NÃO) Por que não?
 - j) O ambiente (temperatura, odor, nível de ruído) atendeu às suas expectativas em termos de conforto e comodidade? (SE NÃO) Por que não?
 - k) O horário de visitas estabelecido pelo museu é conveniente para o(a) senhor(a)? E o local do museu? E o preço de entrada?
7. Quais dificuldades o(a) senhor(a) teve para visitar o Museu de Artes e Ofícios?
8. Em sua opinião, que dificuldades as pessoas enfrentam em geral para visitar este museu?
9. Ao visitar este museu, o que o(a) senhor(a) considera mais importante? E o que considera menos importante?
10. Por fim, em termos gerais, a qualidade dos serviços de lazer oferecidos pelo museu atende suas expectativas? (SE NÃO) Por que não?
11. O(a) senhor(a) tem algo mais a acrescentar à entrevista?

APÊNDICE 2 - ESTRUTURA DE ENTREVISTA: PROFISSIONAIS DE LINHA DE FRENTE

Data da entrevista: ____/____/____

Cargo/função do entrevistado: _____

1. Quais os objetivos do Museu de Artes e Ofício?
2. De forma detalhada, descreva como o(a) senhor(a) desenvolve seu serviço?
3. De forma detalhada, descreva como é feito o contato com os usuários do museu?
4. Como o pessoal que desempenha a sua função costuma ser treinado?
5. Como a gerência do museu costuma repassar as regras e as especificações para os funcionários de linha de frente (que têm contato direto com o usuário)?
6. O Museu de Artes e Ofícios oferece serviços de lazer a seus usuários? Quais? Como eles são prestados?
7. Em sua opinião, que concepção de lazer serve de referência para os serviços de lazer do museu?
8. De forma geral, quais são as dificuldades que as pessoas enfrentam para visitar o Museu de Artes e Ofícios?
9. Que estratégias o Museu de Artes e Ofícios utiliza para solucionar ou minimizar essas dificuldades?
10. Há uma forma de avaliação da qualidade dos serviços de lazer oferecidos pelo Museu de Artes e Ofícios? (SE AFIRMATIVO) Qual e como é feita?
11. O que o(a) senhor(a) considera importante para o alcance da qualidade de serviços de lazer do Museu de Artes e Ofícios? Por quê?
12. O(a) senhor(a) tem alguma mais a acrescentar à entrevista?

APÊNDICE 3 - ESTRUTURA DE ENTREVISTA: PROFISSIONAIS DA GERÊNCIA

Data da entrevista: ____/____/____

Cargo/ função do entrevistado: _____

1. Quais os objetivos do Museu de Artes e Ofício?
2. O Museu de Artes e Ofícios oferece serviços de lazer a seus usuários? Quais? Como eles são prestados?
3. Em sua opinião, que concepção de lazer serve de referência para os serviços de lazer do museu?
4. Quem são os clientes do Museu de Artes e Ofício?
5. O museu desenvolve alguma pesquisa com os usuários quanto aos serviços de lazer? (SE AFIRMATIVO) Que pesquisas e como são feitas?
6. {Questão relacionada à 5°, em caso afirmativo} Como as percepções levantadas pela gerência sobre os desejos e necessidades dos usuários são traduzidas em especificações para os funcionários da linha de frente (que têm contato direto com o público externo)?
7. Existe algum treinamento específico para lidar com o público para os funcionários da linha de frente? (SE AFIRMATIVO) Qual e como esse treinamento é dado?
8. Quais são as formas de comunicação externa utilizadas pelo museu?
9. Como o Museu de Artes e Ofícios garante que as promessas feitas aos usuários através da comunicação externa sejam cumpridas pelos funcionários de linha de frente?
10. De forma geral, quais são as dificuldades que as pessoas enfrentam para visitar o Museu de Artes e Ofícios?
11. Que estratégias o Museu de Artes e Ofícios utiliza para solucionar ou minimizar essas barreiras?
12. Por que o horário de atendimento é reduzido nos finais de semana?
13. Por que não é cobrada taxa de entrada nos sábados?
14. Há uma forma de avaliação da qualidade dos serviços de lazer oferecidos pelo Museu de Artes e Ofícios? (SE AFIRMATIVO) Qual e como é feita?
15. O que o Museu de Artes e Ofícios considera essencial para atingir a qualidade na entrega de serviços de lazer?
16. O(a) senhor(a) tem algo mais a acrescentar à entrevista?