

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo

LAURA TULA

**CONSTRUINDO BOAS PRÁTICAS ENTRE MUSEUS E TURISMO: UMA
PROPOSTA DE MANUAL DE ORIENTAÇÃO**

São Paulo

2023

LAURA TULA

**CONSTRUINDO BOAS PRÁTICAS ENTRE MUSEUS E TURISMO: UMA
PROPOSTA DE MANUAL DE ORIENTAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso de
graduação em Turismo, apresentado ao
Departamento de Relações Públicas,
Propaganda e Turismo.

Orientação: Prof.^a Dr.^a Clarissa Maria Rosa
Gagliardi

São Paulo

2023

Nome: TULA, Laura

Título: Construindo boas práticas entre museus e turismo: uma proposta de manual de orientação.

Trabalho de conclusão de curso de graduação em Turismo, apresentado ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr^a Clarissa M. R. Gagliardi

Prof. Dr^a Ângela Fileno da Silva

Prof. Me. Bernardo Baia dos Santos Conceição

AGRADECIMENTOS

À Universidade de São Paulo, do mais completo e profundo sentimento, dedico meus agradecimentos. Desde a vida [y los sábados de montar bicicleta y soltar papalote en familia], às oportunidades que me proporcionou de estudar nesta renomada e acolhedora instituição e de realizar o intercâmbio acadêmico que tanto aspirei.

À Escola de Comunicações e Artes, agradeço pelos professores por que passei e que me transmitiram muito mais do que seus conhecimentos e experiências, mas exemplo, inspiração e confiança.

Professora Debora, professor Paulo, professora Gleice, professora Ana Carolina, professor Reinaldo, professor Beny, professora Maria Helena, professor Luiz Fernando, Professor Sergio, Professor Ramiro e todos os que rápida e permanentemente marcaram minha trajetória na ECA-USP.

À professora Clarissa, um especial muito obrigada, pela oportunidade de trabalharmos juntas no projeto de extensão, que inspirou o surgimento deste trabalho, e pelo fundamental apoio na ida (e na volta!) do intercâmbio.

Aos queridos colegas que, para além dos trabalhos e aulas, compartilharam momentos inesquecíveis de amizade e apoio, recheados de trufas e carinho, obrigada.

A mis papás, que todo lo han dado por mí, no hay palabras para agradecer, les dejo un quiero.

RESUMO

Os museus e o turismo cultural, apesar de terem estreita relação, apresentam um relacionamento controverso e ainda pouco desenvolvido no cumprimento no conjunto de suas funções. O projeto de extensão *Museus da USP no Circuito de Turismo Cultural Paulistano* identificou os desafios que os profissionais de alguns museus da USP encontram no relacionamento com os profissionais do turismo e foi o estímulo para o desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão. A fim de contribuir com o alinhamento dos objetivos desses profissionais para progressos em seu relacionamento, este trabalho sugere a elaboração de um manual de boas práticas que oriente os profissionais dos museus no relacionamento com os agentes do turismo cultural, a partir de uma proposta que contempla o relacionamento com o turista, com outras instituições culturais e com a comunidade do entorno. Os procedimentos metodológicos envolveram pesquisa bibliográfica e de casos práticos em que atividades turísticas e museológicas estão articuladas.

Palavras-chave: manual de boas práticas; turismo cultural; museu

ABSTRACT

Museums and cultural tourism, despite having a close relationship, present a controversial and still underdeveloped relationship in fulfilling all of their functions. The extension project *USP Museums in the Circuit of Cultural Tourism of São Paulo* identified the challenges that professionals from some USP museums encounter in their relationships with tourism professionals and was the stimulus for the development of this work. In order to contribute to the alignment of these professionals' objectives for progress in their relationship, this work suggests the elaboration of a manual of good practices that guides museum professionals in their relationship with cultural tourism agents, based on a proposal that includes the relationship with tourists, with other cultural institutions and with the surrounding community. The methodological procedures involved bibliographical research and practical cases in which tourist and museum activities are linked.

Keywords: manual of good practices; cultural tourism; museum

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Lista de figuras

Figura 2.2.1: Relacionamentos com os museus.....	16
Figura 3.1.1: A cadeia produtiva do turismo cultural.....	22
Figura 3.1.2: A cadeia produtiva dos museus no turismo cultural.....	23
Figura 3.2.1: Visualização da plataforma Museus USP	32
Figura 3.2.2: Mapa interativo na plataforma Museus USP	33
Figura 3.2.3: Detalhes dos atrativos na plataforma Museus USP	34

Lista de quadros

Quadro 2.2.1: Anseios dos atores do turismo cultural	17
Quadro 3.1.1: Características das partes envolvidas na cadeia produtiva do turismo cultural.....	24
Quadro 3.2.1: Avaliação das atividades realizada por museus nacionais	28
Quadro 3.2.2: Avaliação das atividades realizadas por museus internacionais	29
Quadro 3.2.3: Estratégias utilizadas pelo Museu do Louvre	30
Quadro 3.2.4: Estratégias de incentivo à organização de redes	35
Quadro 3.2.5: Desafios no relacionamento entre os atores do turismo cultural e os museus.....	36

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. INTERFACES ENTRE OS MUSEUS E O TURISMO CULTURAL.....	11
2.1. OS MUSEUS E O TURISMO CULTURAL: trajetórias cruzadas.....	11
2.2. A NOVA MUSEOLOGIA E O CRESCIMENTO DO TURISMO.....	15
3. PRESENÇA DOS MUSEUS NO CIRCUITO DE TURISMO CULTURAL.....	20
3.1. MUSEUS DA USP NO CIRCUITO DE TURISMO CULTURAL PAULISTANO.....	20
3.2. ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO	27
4. MANUAL DE BOAS PRÁTICAS PARA MUSEUS E O CIRCUITO DE TURISMO CULTURAL.....	37
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da minha graduação em Turismo, desenvolvi o interesse em abordar a relação entre os museus e o turismo que, embora pareçam ser áreas muito próximas, na prática, apresentam uma relação por vezes conflituosa. Esse interesse, bem como a percepção das dificuldades nesse relacionamento, se acentuou quando, entre 2019 e 2021, participei, junto a outros colegas do curso, do projeto de extensão *Museus da USP no Circuito de Turismo Cultural Paulistano*, por meio do Programa Unificado de Bolsas (PUB USP). Nesse projeto, foi pesquisada a presença de alguns museus da USP no circuito de turismo cultural da cidade de São Paulo, visando desenvolver maneiras de ampliar esta inserção, particularmente no caso do Museu Paulista da USP.

Durante o ano de 2022, tive a possibilidade de viver, na prática, algumas das experiências museológicas que havíamos pesquisado como referências internacionais para o projeto. Fui contemplada com a oportunidade de estudar na Universidade Lumière Lyon 2, na França, através de um intercâmbio acadêmico oferecido pela USP. Nesse período, pude visitar, munida de um olhar crítico desenvolvido ao longo da graduação, importantes museus de Paris, Londres, Barcelona e outras cidades europeias. Durante essas visitas, pude perceber iniciativas desses museus para melhor se relacionar com seu público, acompanhando as demandas da atualidade sobre temas de acessibilidade, diversidade e novas narrativas, a partir de outros olhares da história.

Assim, outra vez latentes as inquietações quanto à relação dos museus com as demais partes envolvidas na cadeia produtiva do turismo, surgiu o interesse em propor outras formas de ampliar a inserção dos museus no circuito de turismo cultural, incluindo seu relacionamento com os visitantes, muitas vezes turistas, para além daquelas propostas exercitadas no projeto extensão, que previu, inicialmente, o desenvolvimento de uma plataforma digital na qual os usuários podem estabelecer conexões entre o Museu do Ipiranga e lugares de memória na cidade de São Paulo.

O presente trabalho foi a ocasião de reunir essas ideias e, portanto, tem como objetivo subsidiar a elaboração de um manual de boas práticas para museus melhor se inserirem no circuito de turismo cultural paulistano, com propostas que orientem os

profissionais dos museus e do turismo a se aproximarem e compreenderem suas especificidades de modo a alinhar seus objetivos e melhor lidar com os turistas, suas novas demandas e perfis diversos.

Para isso, este trabalho foi dividido em três partes. A primeira apresenta, a partir da consulta a autores como Greg Richards e Dominique Poulot, conceitos que relacionam museu e turismo cultural, que colaboram para identificar a relevância de um manual de boas práticas, na medida em que busca esclarecer suas particularidades para um bom relacionamento entre os profissionais de ambas áreas. A segunda, apresenta a cadeia produtiva do turismo cultural, tendo por referência alguns documentos, como o *Museus e a Dimensão Econômica – da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável*, do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), que ajudam a elucidar a importância da colaboração multilateral entre os museus e as demais partes envolvidas na cadeia. A terceira é inspirada nas sugestões do documento elaborado pelo Ibram, *Museu e Turismo: estratégias de cooperação*, e indica possíveis estratégias de alinhamento entre profissionais dos setores implicados, em que proponho um modelo de manual de boas práticas.

Espera-se que a proposta possa contribuir para solucionar as dificuldades na relação entre os museus e o turismo e que, proximamente, o manual seja concretizado, seja a partir do formato sugerido ou outros, e que as próprias recomendações possam ser adequadas às especificidades de alguns museus, das cidades em que se localizam, dos circuitos de turismo no qual se inserem e das demandas de seu público.

Objetivos

Este trabalho tem o objetivo principal de propor um modelo de manual de boas práticas de relacionamento entre museus e turismo, a partir do qual museus possam estabelecer melhor conexão com outros agentes da cadeia produtiva do turismo cultural os turistas, os profissionais do turismo, outras instituições culturais e a comunidade do entorno. Para isso, pretende-se analisar a participação dos museus na cadeia produtiva do turismo cultural e suas interações, tendo por referência os resultados da fase III de projeto de extensão *Museus da USP no Circuito de Turismo Cultural Paulistano*.

2. INTERFACES ENTRE OS MUSEUS E O TURISMO CULTURAL

2.1.OS MUSEUS E O TURISMO CULTURAL: trajetórias cruzadas

O turismo cultural representa uma parcela importante do turismo global. Uma pesquisa recente, anterior à pandemia da Covid-19, (Richards, 2018) apontou que 39% das viagens no mundo teriam propósito cultural e que, 40% das receitas do turismo mundial teriam sido destinadas a investimentos em sítios do patrimônio e museus (UNESCO, 2020). Esses números explicitam a importância dos atrativos culturais para o desenvolvimento do turismo.

Existe, porém, uma discussão conceitual sobre o que é turismo cultural, sua abrangência e restrições, sendo um assunto recorrente em eventos e publicações a partir de 1980. Em 2009 Richards circunscreve o turismo cultural principalmente às visitas ao patrimônio arquitetônico e às artes, também outras dimensões como a vida na cidade, a gastronomia, o esporte, a educação etc. Definições voltadas às atividades culturais são também compartilhadas por outros teóricos do assunto, que reconhecem apenas o turismo que viaja e visita com motivações puramente culturais. Nessa visão, a cultura é o fim do turismo e não um consumo casual ou de oportunidade.

Para o Ministério do Turismo, a quem interessa o direcionamento das políticas públicas integrando os setores de turismo e cultura, uma definição ampla como a da OMT - Organização Mundial do Turismo (WTO, 2004) resulta mais apropriada.

Turismo Cultural compreende as atividades turísticas relacionadas à vivência do conjunto de elementos significativos do patrimônio histórico e cultural e dos eventos culturais, valorizando e promovendo os bens materiais e imateriais da cultura

(Ministério do Turismo)

É claro que cabe aos órgãos e dirigentes locais, darem maior ênfase nos benefícios para sua população, em promover determinados tipos de produtos culturais, sejam tangíveis ou intangíveis, de sua localidade como provável destino turístico, projetando e fortalecendo sua identidade tanto para fora como para dentro de seu território. Os

museus, sem dúvida, participam e ajudam na preservação do patrimônio e da imagem de tudo aquilo que a localidade pode oferecer como atrativo cultural.

A partir de 1930, uma série de acontecimentos marcaram a valorização e a proteção do patrimônio e dos museus. Entre eles: a criação do Curso de Museus, em 1932¹; a criação da Inspetoria de Monumentos Nacionais, em 1934²; o decreto-lei n.25 de 1937³; a criação do Conselho Internacional de Museus – ICOM, em 1946; e a criação do Ministério da Cultura, de forma autônoma, em 1985.

Em 2004, uma importante fase foi iniciada com a criação do Departamento de Museus dentro do IPHAN - do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. Desde 2009, também com o Estatuto de Museus, esse departamento ficou constituído como IBRAM – Instituto Brasileiro de Museus. O surgimento do IBRAM simboliza um marco decisivo no processo de institucionalização do setor, em conjunto com o Sistema Brasileiro de Museus (SBM), o Cadastro Nacional de Museus (CNM), o Estatuto de Museus (Lei n.º 11.904/09) e o Decreto n.º 8.124/13, que o regulariza (Instituto Brasileiro de Museus, 2014). Desde então, uma nova forma de enxergar a importância dos museus brasileiros começou a ser desenhada.

Ainda há, entretanto, uma tendência a querer evocar para o museu o “poder do ‘clássico’” (Carvalho, 2023, p. 227), vinculando sua história e concepção à sua origem na Grécia Antiga, seguindo uma lógica retilínea da passagem do tempo desde sua origem, além de representar uma postura conservadora ao manter a tradição clássica, que remete também ao caráter elitista que tiveram os museus até há pouco.

De fato, muitos dos principais museus da Europa têm origem no colecionismo de pessoas e famílias abastadas. Pinturas, esculturas, antiquários, objetos dissimiles com alto valor material ou imaterial, formavam coleções, que ficavam restritas aos seus donos e às elites de seu relacionamento (BAUER, 2014).

A abertura do Palácio do Louvre ao público em 1793, expondo todas suas coleções e sua própria beleza arquitetônica, é um marco na história da museologia. É o reflexo

¹ (Decreto nº 24.735, de 14 de Julho de 1934, 1934)

² Organismo Federal institucionalizado de proteção ao patrimônio brasileiro, a partir do Museu Nacional (Inspetoria de Monumentos Nacionais (1934-1937), 2006)

³ Que organiza a proteção do patrimônio histórico e artístico nacional (DECRETO-LEI Nº 25, DE 30 DE NOVEMBRO DE 1937, 1937)

das ideias revolucionárias da época, no sentido de tornar aqueles bens públicos, a serviço da sociedade pelo viés da educação (OLIVER, 2007), conceito que rapidamente se espalhou por toda Europa (MARTINEZ, 2018). Isso não só incentivou a proliferação de museus pelo continente, como fez a segunda metade do século XIX ficar conhecida como a “era dos museus” (Carvalho, 2023), que, mesmo com os museus ampliados a novos públicos, seguiam representando um seleto grupo de elite e se ocupavam em participar no processo de construção da ideia de Nação.

Assim, uma clara disputa se estabeleceu entre os museus do Louvre e o Britânico. Apesar da legitimação da pilhagem de riquezas como expressão colonialista e o poder desse grupo específico, a criação de enciclopédias de ensino e pesquisa consolidaram o caráter educativo dos museus, configurando-o como uma nova função para os museus, a partir da exibição de obras e objetos de arte e história, inclusive de outros continentes, porém carregadas com a narrativa do orgulho nacional da conquista e centrando a visão nos moldes europeus, como “moldes universais”, “como se o conjunto da humanidade estivesse sujeito a passar pelos mesmos estágios de progresso evolutivo”. (SCHWARCZ, 1993, p. 64 apud MICALI, 2023, p. 142).

Os resultados da Segunda Guerra Mundial, somados aos progressos em mobilidade nos espaços urbanos promovidos pela Segunda Revolução Industrial e o desenvolvimento das relações e conquistas trabalhistas, determinaram condições favoráveis à disponibilidade de tempo livre. Isso, por sua vez, contribuiu para a ampliação do turismo, o que deu início ao Turismo de Massa, que se viu refletido no aumento de público nos museus, o que, segundo Poulot (2013), era indicativo do sucesso destas instituições.

Entretanto, para os museus, a quantidade de público não pode significar, necessariamente, o sucesso da instituição. Pelo contrário, amplia a responsabilidade de preparo dos museus para continuar preservando seu acervo ao mesmo tempo em que se alinha com o turismo em uma dimensão prática da atividade turística, dos pontos de vista sociais e culturais, e educativos, atendendo, igualmente as demandas que os novos visitantes requerem.

Os museus, por sua vez, apesar da heterogeneidade desses novos públicos que passaram a realizar turismo – e a visitar os museus – incentivados por esse ápice do capitalismo (Cândido, 2014), contribuíram em reforçar esse modelo europeu como

“molde universal”, a partir do qual, museus como o Louvre e o Britânico expunham obras e objetos a partir de uma só perspectiva histórica.

Perspectivas como essa, além da própria apropriação de bens culturais e objetos de arte por parte dos países colonizadores, vem sendo rebatidas nas últimas décadas, por aqueles que tiveram, não só suas obras e bens culturais usurpados, mas também sua história e voz. Segundo o professor de USP Ricardo Alexino Ferreira, “talvez os museus europeus sejam a prova da barbárie a que monarquias europeias submeteram inúmeras culturas e a prova de que subtraíram não apenas as riquezas minerais, mas também artísticas e intelectuais desses povos” (FERREIRA, 2018). E a manutenção dessa única perspectiva histórica é a prova da contínua tentativa de reforçar sua própria hegemonia, que vem sendo procurada combater com políticas de repatriação e restituição de bens culturais, em alguns países, com a reclamação de bens culturais que lhes foram retirados e apropriados por essas potências hegemônicas. (Bernardino, 2023).

Nos mesmos moldes a museologia no Brasil desenvolveu-se em dois sentidos. De um lado exibindo as riquezas da fauna e a flora, como celebração das riquezas do país em coleções relacionadas à paleontologia, etnografia e arqueologia (HERNANDEZ, 2015). Do outro, foram criados museus de história de cunho celebrativo, exibindo o erudito, coleções de objetos da mais alta sociedade, mostrando o status das classes abastadas, sem, necessariamente, tomar partido ou postura crítica quanto à manutenção desse modelo (JULIÃO, 2006).

Entretanto, cabe questionar qual é essa história? O que é que se celebra? De que forma essas narrativas são apresentadas? De que forma esses museus se inserem no turismo? Sem uma postura crítica quanto a essas narrativas que reproduzem o “modelo universal” europeu, hegemônico, museus e turismo permaneceriam estagnados, reforçando modelos colonizadores e de sociedades abastadas, que enxergavam nos museus um de seus mais importantes capitais simbólicos.

2.2.A NOVA MUSEOLOGIA E O CRESCIMENTO DO TURISMO

Surgiram, assim, nos anos 1960, 1970 e 1980, movimentos sociais que, com uma sucessão de eventos na própria museologia, serviram como importante motor para a dinamização dos museus, que passaram a pensar na sua relação com a sociedade, inserindo o cotidiano e repensando ideologias que atravessavam as suas narrativas.

Nessa nova dimensão dos museus, a obra de Freeman Tilden “Interpreting Our Heritage” inicia uma perspectiva crítica, em meados do século XX, colocando no centro da discussão o caráter educativo do museu. (Carvalho, 2023)

Depois, numa visão integradora, as ideias Georges Henri Rivièr⁴ sobre os museus os incorporam à sociedade, e assim, essas funções – educativa e social – ganharam novos contornos com o desenvolvimento da Nova Museologia, que propiciou a transformação dos museus em lugares mais plurais a serviço da sociedade e dos indivíduos (JULIÃO, 2006).

O início da década de 1970, foi marcado por dois importantes eventos globais. O primeiro deles, a IX Conferência Geral do ICOM, em 1971, nas cidades de Paris, Dijon e Grenoble, em que o papel do museu ao serviço do homem foi o tema central e enriqueceu o caráter educativo dos museus, a partir de uma visão futurista, uma admiração pelo passado e o presente com projeção de futuro, E a Mesa Redonda da UNESCO em Santiago do Chile (1972) que se aprofundou na função social e educativa do Museu, na irreversibilidade do processo de democratização da museologia e nas críticas sobre as narrativas eurocêntricas e coloniais dos museus em geral.

A Nova Museologia, portanto, deu ênfase ao compromisso dos museus com as questões sociais e sua atuação junto ao território e à comunidade em sua pluralidade e interdisciplinaridade numa visão que engloba a vida, o meio ambiente e a participação dos cidadãos, o que está presente na nova definição de museu do Icom.

Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos e ao serviço da sociedade que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o patrimônio material e imaterial. Abertos ao

⁴ Georges Henri Rivièr inicia a discussão que derivará no conceito de ecomuseus, um tipo de museu em que a comunidade participa ativamente de sua concepção e execução, conceito importante a partir da Nova Museologia (Função Educativa dos Museus 1958, G. H. Rivièr)

público, acessíveis e inclusivos, os museus fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Com a participação das comunidades, os museus funcionam e comunicam de forma ética e profissional, proporcionando experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimentos.

(International Council of Museums, 2022)

A partir disso, os museus, nesse processo, devem promover a criação de conhecimento e a preservação da memória, procurando incorporar as perspectivas apagadas da história pelos “moldes universais” europeus.

Ainda, importa equacionar essa perspectiva dos museus com o crescimento acelerado do turismo e seu desenvolvimento como atividade econômica. Com a expansão do turismo paralelamente aos progressos do capitalismo do século XX e configurada como um meio de desenvolvimento econômico, vêm os avanços nos investimentos para expansão de infraestrutura e áreas relacionadas com a atividade turística e, junto com isso, a necessidade de maior da segmentação do turismo e da especialização dos profissionais envolvidos.

Entre esses profissionais e os dos museus, especificamente, se estabelece uma relação complexa em que os museus são um ponto de intersecção importante, onde se relacionam ainda os turistas e a comunidade do entorno, como observa-se na figura 2.2.1, a seguir.

Figura 2.2.1: Relacionamentos com os museus



Fonte: Museus e Turismo: estratégias de cooperação, 2014, p. 17.

Essa figura, proposta pelo documento *Museus e Turismo: estratégias de cooperação*, do Ibram (Instituto Brasileiro de Museus, 2014), considera, também, a relação do museu com os turistas e com a comunidade local. Cada um desses atores enxerga e se relaciona com o museu sob uma perspectiva distinta. O quadro 2.2.1, a seguir, apresenta o que cada um deles anseia e de que forma se relacionam com o museu.

Quadro 2.2.1: Anseios dos atores do turismo cultural

MUSEUS E SEUS PROFISSIONAIS	EMPRESAS DE TURISMO E SEUS PROFISSIONAIS	OS TURISTAS	A COMUNIDADE EM TORNO DO MUSEU
Atrair visitantes (turistas)	Atrair clientes (turistas)	Sentir-se atraídos pelas peculiaridades do lugar Encontrar atrativos diferentes	Atrair turistas para promover melhorias econômicas
Espaço físico adequado Angariar recursos financeiros	Produtos atrativos - todo o conforto e ampla infraestrutura	Encontrar conforto e infraestrutura adequada	Angariar investimentos em infraestrutura que também beneficiem a economia local
Segurança - proteção do acervo	Produtos atrativos - seguros	Encontrar segurança	Segurança - proteção ao patrimônio e à população

Fonte: elaborado a partir do documento *Museus e Turismo: estratégias de cooperação*

Tendo em vista a perspectiva do turismo cultural e sua dimensão econômica, os museus são entendidos como importantes atrativos, contribuindo para o desenvolvimento da atividade turística. De modo que, quanto mais turistas visitam o museu, mais o destino no qual se insere no circuito de turismo e cresce neste mercado.

Entretanto, essa busca pelo crescimento e expansão não se limita apenas ao interesse em maximizar fluxo de visitantes, é preciso também considerar esses princípios da Nova Museologia para democratizar a interpretação dos patrimônios e bens culturais, além de tornar a visita uma experiência única e transformadora. Essa experiência de visita, contudo, se inicia antes mesmo de chegar ao museu, atravessando a cadeia produtiva do turismo.

Por outro lado, outro desafio para os profissionais que atuam nos museus e no turismo cultural, é que, com as novas tecnologias digitais do século XXI e a ampliação do acesso à informação, os turistas estão cada vez mais conectados, informados e exigentes, almejando viver experiências únicas em suas viagens, o que se coloca como demandas por profissionais cada vez mais especializados e igualmente conectados, além de exigir sustentabilidade, diversidade e acessibilidade.

Isso requer dos profissionais do turismo e dos museus uma pensar em novas possibilidades de atender a essas demandas. Uma forma de alçar isto, é estabelecendo uma relação cooperativa e de boas práticas entre estes profissionais, em que alinhem não só a dimensão operacional, mas também temática. É preciso, portanto, pensar em processos de comunicação entre esses profissionais para que, conjuntamente, possam atender às novas demandas e recuperar a história contada desde outras perspectivas.

Em relação à comunicação com os turistas, no documento do IBRAM *Museus e Turismo*, é reforçado que os processos de comunicação museológica são recursos para o desenvolvimento da capacidade crítica dos indivíduos, o que incorpora mais uma faceta da importância do bem comunicar e confirma a necessidade de apresentar narrativas plurais e atinentes às realidades cotidianas.

Esses processos de comunicação se dão de diversas formas, desde a pesquisa e a divulgação do acervo até o contato com público na realização de exposições, atividades educacionais e eventos. O documento *Museus e Turismo* propõe, então, quatro linhas para se pensar estratégias de comunicação inclusiva, acessível e eficiente, baseadas nas próprias funções dos museus:

Estudo e pesquisa – para pensar em tais formas de comunicar;

Difusão e divulgação – baseada no conceito de Tilden (1976) de que a interpretação é uma atividade educacional de revelar significados através de objetos originais, por meio de mídias ilustrativas e experiências de primeira-mão, não apenas comunicar informações factuais e que correm o risco de estar enrijecidas por narrativas pré-estabelecidas

Ação educacional e cultural – pelo estímulo à reflexão crítica sobre a sociedade e as transformações humanas, acompanhando o próprio progresso de ambas

Exposições – e são, de fato, o principal veículo de comunicação do museu e que, portanto, devem procurar ser acessíveis a diversos públicos, com suportes de informação e sinalizações por exemplo

Contudo, sem uma cooperação entre os profissionais envolvidos na cadeia produtiva do turismo, seria ainda mais desafiador alcançar esses objetivos de forma plena, considerando as funções dos museus, os anseios dos profissionais do turismo e as exigências dos turistas por experiências únicas em toda a viagem.

3. PRESENÇA DOS MUSEUS NO CIRCUITO DE TURISMO CULTURAL

Neste capítulo, serão apresentados i) o projeto “*Museus da USP no Circuito de Turismo Cultural Paulistano*” pelo qual se estudou a atuação dos museus da USP junto aos demais profissionais do turismo no circuito de turismo cultural da cidade de São Paulo; ii) a cadeia produtiva do turismo cultural em que esses profissionais atuam; e iii) os desafios encontrados no relacionamento entre eles.

3.1. MUSEUS DA USP NO CIRCUITO DE TURISMO CULTURAL PAULISTANO

O projeto de extensão “*Museus da USP no Circuito de Turismo Cultural Paulistano*”, proposto pela professora doutora Clarissa Maria Rosa Gagliardi, também orientadora deste trabalho, teve início em 2018 e vem sendo uma oportunidade de extensão para estudantes da USP, como bolsistas no Programa Unificado de Bolsas da Pró Reitoria de Cultura e Extensão da USP. Em suas duas primeiras fases (2018 -2020) foram abordadas três instituições da USP, o Museu de Zoologia (MZ), o Museu de Arte Contemporânea (MAC) e o Museu Paulista (MP), com o objetivo de compreender sua presença no turismo cultural da cidade.

A primeira abordagem se deu através de visitas técnicas e levantamento de informações nos museus MZ e MAC (Museu do Ipiranga na ocasião ainda se encontrava fechado para o público, em reforma). Foram realizadas entrevistas com os profissionais dos museus, que puseram em evidência algumas dificuldades de relacionamento com os profissionais de turismo.

Uma delas, o desvio da proposta expositiva, por conta da falta de qualificação e conhecimento dos profissionais de turismo que conduzem grupos de visitantes, sobre suas exposições e acervo dos Museus. Observa-se uma contradição entre os anseios práticos dos profissionais do turismo e a especialização dos profissionais dos museus.

Esse desencontro atinge seu ápice, quando algumas agências de turismo chegam a usufruir dos serviços profissionais do museu gratuitamente, enquanto são pagas para esta atividade. A sensação dentre os profissionais dos museus é de incomodo e de que essa mediação não apresenta a qualificação necessária.

Por outro lado, as agências se mostraram pouco interessadas em um projeto de pesquisa e de desenvolvimento da relação com os museus. Também foi entrevistado o Sindicato dos Guias de Turismo, que se lamentara pelo fato de os museus não atenderem adequadamente grupos de turistas, não oferecerem programas adequados para esses perfis nem infraestrutura adequada, por exemplo, nem mesmo para um ônibus de excursão estacionar próximo ao museu⁵.

Assim ficou clara a necessidade de conciliar interesses e respeitar a qualificação técnica de ambas as áreas, desenvolvendo um trabalho integrado em benefício comum. É inegável a importância do papel das agências de turismo para o crescimento da visitação nos museus e no desenvolvimento do turismo cultural como um todo. Por outro lado, o papel dos educadores de museus, das exposições e outras atividades dos museus é ímpar no sucesso do atrativo turístico, dessa forma, sua expertise é essencial e tem se tornado um diferencial para aqueles turistas que buscam por experiências completas (Teles & Caldas, 2019).

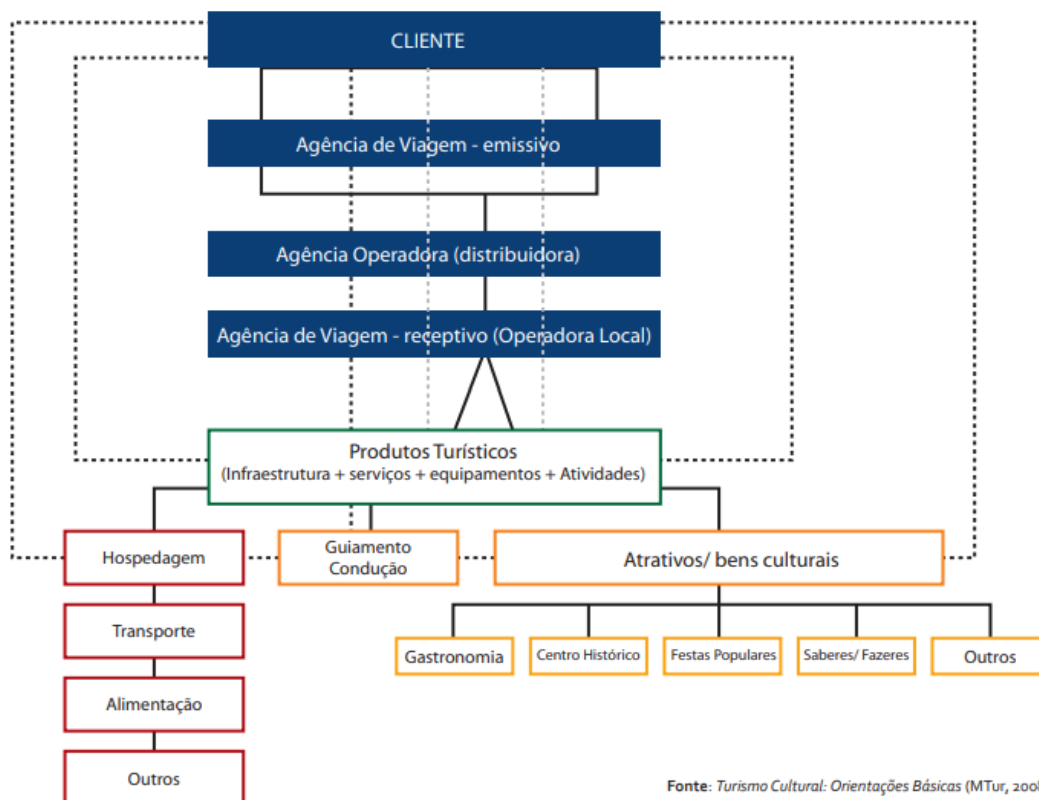
A importância de cada um dos profissionais envolvidos nas atividades do turismo cultural pode ser melhor compreendida quando visualizada a cadeia produtiva desse segmento em rede, em que todas as partes possuem suas responsabilidades.

A representação da cadeia produtiva resumida pelo Ministério do Turismo é funcional e foca no fluxo desde o cliente até os produtos turísticos oferecidos (ver figura 3.1.1). Nesse mesmo sentido, em 2014, o IBRAM publicou os resultados do primeiro estudo sistêmico da cadeia produtiva, especificamente dos museus, a partir de diversas fontes no período de 2007 a 2013 (Museus e a Dimensão Econômica – da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável).

O documento detalha as atividades relacionadas aos museus e, assim, demonstra sua complexidade e estimula a profissionalização do setor a partir do apontamento de possibilidades de desenvolvimento do setor museal e de outras atividades culturais associadas a ele, que, além de integrar a cadeia produtiva do turismo cultural (figura 3.1.2), potencializam a geração de emprego e renda.

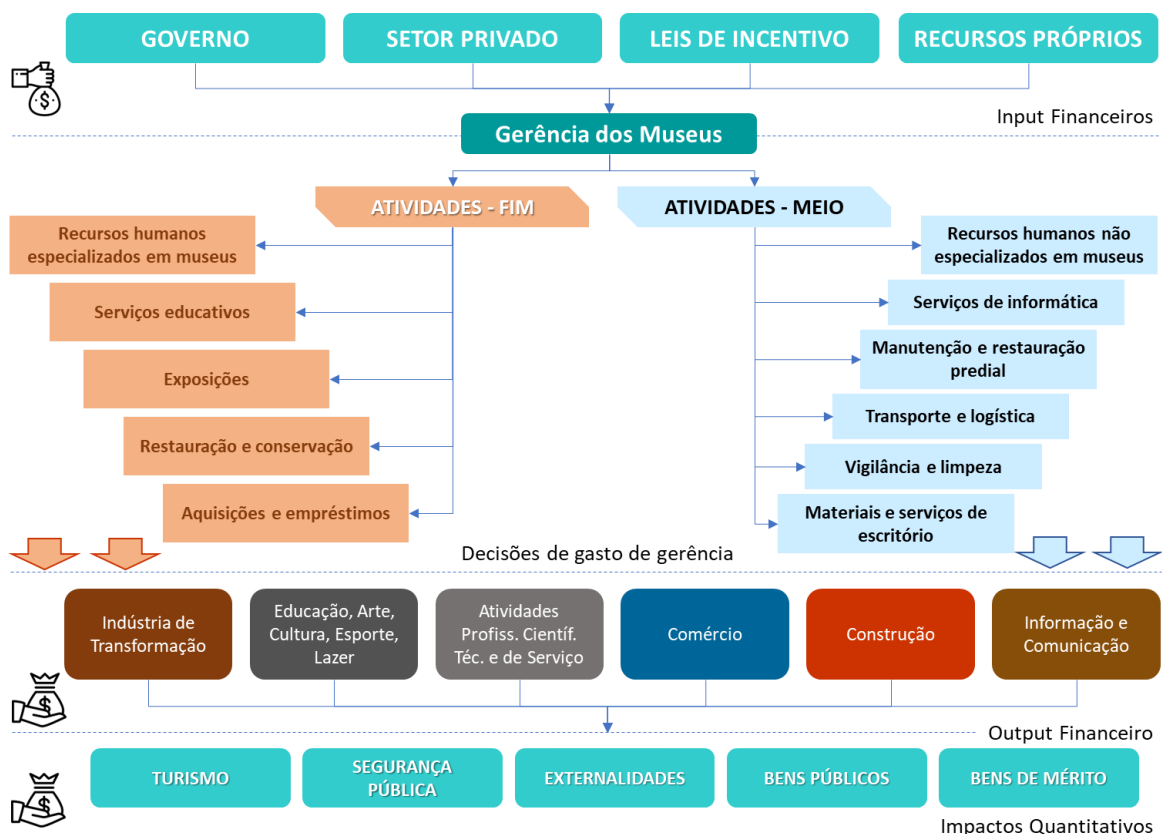
⁵ Recomendada a consulta aos relatórios das fases I, II e III do projeto, para leitura na íntegra dos resultados e metodologias destes encontros.

Figura 3.1.1: A cadeia produtiva do turismo cultural



Fonte: Museus e Turismo: estratégias de cooperação, Ibram, 2014, a partir de Turismo Cultural: Orientações Básicas, MTur, 2008

Figura 3.1.2: A cadeia produtiva dos museus no turismo cultural



Fonte: elaborado a partir do documento Museus e a Dimensão Econômica – da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável, 2014

Observando o esquema da figura 3.1.2 do IBRAM, pode-se inferir:

- a origem dos recursos financeiros, dentre eles os recursos próprios (visitas, materiais didáticos, publicações etc.), ainda de baixo impacto;
- as principais atividades realizadas pelos museus (atividades-fim), que é imprescindível que todos os envolvidos conheçam, principalmente aqueles que atuam diretamente com os museus, como agências e guias de turismo, por exemplo;
- as atividades que fazem parte dos processos produtivos dos museus (atividades-meio) que, além de parte de uma dimensão completa das complexidades do papel dos museus, são exemplos de outros agentes atuantes nessa cadeia produtiva;

- e os resultados econômicos gerados por essas atividades em diversos setores e que, por sua vez, impactam em setores importantes da economia e sociedade que, ao mesmo tempo, aportam benefícios para a realização das atividades do turismo, sendo o exemplo mais evidente disso a segurança pública, que foi apontada pelo Ibram (2014) como um anseio comum para profissionais dos museus, profissionais do turismo, turistas e comunidade local.

Mesmo que mais complexa e voltada para uma análise de geração de empregos e renda, a figura 3.1.2 permite avaliar as relações entre os diferentes atores da cadeia do museu e seus papéis na dinâmica e progresso do mercado turístico.

A partir do cruzamento das duas figuras é possível sintetizar as responsabilidades das partes principais que interagem diretamente com os museus (ver quadro 3.1.1). Nota-se que as relações entre os atores precisam estar alinhadas, como única forma de se atingir seus objetivos:

Quadro 3.1.1: Características das partes envolvidas na cadeia produtiva do turismo cultural

CLIENTES	
TURISTAS	COMUNIDADE DO ENTORNO
Consumidor direto do produto turístico, seja por conta própria ou através das AGÊNCIAS DE VIAGEM	Impacta diretamente o TURISTA, e se beneficia direta e indiretamente dos resultados econômicos e da infraestrutura turística
MEDIAÇÃO TURÍSTICA	
OPERADORAS TURÍSTICAS	AGÊNCIAS DE VIAGEM
Desenvolvem Pacotes de Viagem, integrando serviços essenciais - PRODUTOS TURÍSTICOS	São uma das mediadoras possíveis entre os PRODUTOS TURÍSTICOS e os TURISTAS
PRODUTO TURÍSTICO	
TRANSPORTE	HOSPEDAGEM
Deslocamento de turistas utilizando a infraestrutura provida pelo setor público com os meios de transporte do setor privado	Proporciona um lar temporário para o TURISTA as vezes complementando com diversos serviços de lazer

MUSEU	GUIAMENTO
Precisa resolver a equação de assegurar e preservar o acervo de um lado e de outro expor de forma atrativa ao amplo público Agente indutor do turismo responsável e sustentável	Condutor entre os interesses individuais do turista e os atrativos locais que se tem a oferecer, integrando em itinerários e roteiros

Fonte: elaborado a partir do documento Museus e a Dimensão Econômica – da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável, 2014

Importante ressaltar que, com os novos meios de comunicação, além de mais informados e, portanto, exigentes, os turistas passam a assumir uma postura cada vez mais independente na realização de suas viagens (Teles & Caldas, 2019).

Assim, agências de viagem já não configuram a única forma de mediação utilizada pelos turistas, que agora podem reservar suas viagens – e atividades a realizar – através de agências online ou sites de reserva, o que os torna independentes, muitas vezes, também do serviço de guias de turismo. Estes, por sua vez, realizam um trabalho essencial de cativar o interesse do turista a partir de um envolvimento educativo e emocional de conexão com as narrativas apresentadas.

Isso se torna um desafio, portanto, desses profissionais procurarem responder às novas demandas em estabelecer uma boa comunicação com seus potenciais visitantes, por meio da difusão e presença nas redes sociais e sites de busca, por exemplo.

Nas pesquisas realizadas no projeto *Museus da USP no Circuito de Turismo Cultural Paulistano*, a partir das relações entre os museus e as agências contactadas identificou-se falta de alinhamento entre os objetivos dos dois setores. O resultado dessas entrevistas evidenciou também, a necessidade de os profissionais dos museus e do turismo compartilharem seus interesses e compromissos. Assim será possível consolidar as expectativas reais de alinhamento, identificar interesses comuns e visualizar a melhor forma de trabalhar de maneira integrada visando atingir os objetivos de cada parte, conforme sintetizado no quadro 3.1.1.

Assim como os museus foram ouvidos, houve uma tentativa, sem sucesso, de estabelecer contato com agências de turismo que habitualmente oferecem visitas aos museus pesquisados. A seu respeito, foi realizado, então, um estudo quantitativo a

partir de resultados encontrados na Internet sobre as 27 agências de turismo receptivo cadastradas no Cadastur⁶ e destacadas no site da São Paulo Turismo S/A. Foi observada principalmente a presença de museus nos roteiros turísticos por elas ofertados. Das agências cadastradas, 5 não possuíam site próprio e 5 trabalhavam apenas com roteiros personalizados, ou seja, sem produtos preestabelecidos. Por fim, das 17 agências que se enquadravam na pesquisa, concluiu-se o seguinte:

- Dos 173 roteiros oferecidos na cidade de São Paulo, 50% podem ser classificados como roteiros de turismo cultural;
- Dentre os roteiros culturais oferecidos, 85% contam com visita a museu ou sítio histórico/cultural;
- Os roteiros culturais oferecidos concatenam visitação a sítios com atrativo turístico por serem ícones arquitetônicos ou atrativos típicos da cidade, e não por reunir uma relação temática entre eles;
- Quando o roteiro traz a visitação de um museu, o tempo de permanência prevista é de até 60 minutos.

A partir dessa análise, chama atenção: Qual é a experiência que estão, de fato, proporcionando para os turistas? Uma hora é tempo suficiente para um atrativo cultural como um museu? Quais narrativas relacionam os atrativos de um mesmo roteiro? De que forma são apresentados os conteúdos das exposições? Em que medida o compromisso dos museus por promover a criação de conhecimento, a recriação da memória e o estímulo à interpretação é efetivamente refletido nesses roteiros? Não foram obtidas respostas precisas a estas questões. Infere-se que os resultados não são os satisfatórios e tenham muita relação com as preocupações da outra parte, ou seja, dos profissionais dos museus, e mostra que há muito para ser melhorado.

Segundo Richards (2018), dados da Organização Mundial do Turismo (OMT) de 2017 mostram que, naquele ano, cerca de 500 milhões de turistas internacionais viajaram procurando viver experiências únicas em forma de produtos e serviços culturais. Isso

⁶ O Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos (Cadastur), do Ministério do Turismo, é o cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor turístico. O cadastro permite ao prestador atuar legalmente, de acordo com a Lei do Turismo e é obrigatório para Meios de Hospedagem, Agências de Turismo, Transportadoras Turísticas, Organizadoras de Eventos, Parques Temáticos, Acampamentos Turísticos e Guias de Turismo-MEI.

indica que os atrativos culturais hoje são altamente comercializados, em um uso dos museus pelo turismo cultural que nem sempre atende às suas especificidades, nem ao que preconiza a Nova Museologia.

Dessa forma, fica evidente que a relação entre museus e turismo já é de benefício mútuo, mas que não depende, nem se baseia, exclusivamente em uma relação em que o turismo é o único responsável pelo aumento na geração de recursos para museus, nem que estes são o único responsável pela motivação de viagem de quem realiza turismo cultural. As boas práticas entre eles podem contribuir para o cumprimento conjunto de seus anseios e funções, junto ao turista e à comunidade.

O caminho, portanto, é pensar em estratégias para equilibrar as necessidades dos museus e do turismo, em que os profissionais do turismo queiram se engajar nas propostas educativas dos museus e comprometidas com as sociedades; enquanto os museus compreendem as possibilidades de trabalhar com os profissionais do turismo para cumprir de forma conjunta suas funções e suas propostas socioeducativas.

3.2. ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO

Durante a segunda fase do projeto (2019 – 2020), foram identificadas, a partir de um levantamento de referências nacionais e internacionais, estratégias utilizadas por museus para se relacionar, principalmente, com seus visitantes. São museus que se inserem no mercado de turismo a partir de iniciativas próprias.

O critério de seleção dos museus nacionais, para este levantamento, passou pelos seguintes filtros: estarem cadastrados no Guia dos Museus Brasileiros⁷; constar na tipologia de museu de história; possuir site como um dos principais meios de apresentação e comunicação com o público.

No caso dos museus internacionais, foram escolhidos aqueles apontados como mais visitados no ano anterior ao levantamento. Cabe mencionar que as informações dos museus internacionais são, paradoxalmente, mais acessíveis do que os nacionais em

⁷ Guia dos Museus Brasileiros, elaborado pelo Ibram, traz dados sobre os mais de três mil museus mapeados em território nacional; como ano de criação, situação atual, endereço, horário de funcionamento, tipologia de acervo, acessibilidade, infraestrutura para recebimento de turistas estrangeiros e natureza administrativa. Os dados são de sua mais recente edição em 2011.

seus sites e redes sociais. Os dados obtidos foram sintetizados no quadro 3.2.1 a seguir.

Quadro 3.2.1: Avaliação das atividades realizada por museus nacionais

Museu Atividades	Palácio Rio Branco - Memorial dos Governadores Republicanos da Bahia - BA	Museu de Valores do Banco Central do Brasil - DF	Museu Paulista (Museu do Ipiranga) - SP	Museu de Ciências e Tecnologia da PUCRS -RS	Museu de Numismática Bernardo Ramos
Audioguia em outras línguas			X		
Interação tecnológica			X	X	X
Outros atrativos (jardins, mirantes, restaurantes etc.)	X	X	X		
Visitas especiais fora do horário				X	
Atividades além do acervo (filmes, teatros etc.)					
Eventos no museu				X	
Área de comunicação			X	X	
Visita guiada	X			X	X

Fonte: elaborado pela equipe de trabalho Museus da USP no Circuito de Turismo Cultural, 2020.

Apesar de não incluído no quadro 3.2.1, por ser um museu considerado de artes visuais, pelo Guia dos Museus (2013), o Museu de Arte Sacra de São Paulo (MAS) foi pesquisado como uma referência importante para a pesquisa do projeto *Museus da USP no Circuito de Turismo Cultural*.

Uma estratégia desenvolvida pelo MAS para evitar a sobrecarga de seus profissionais com demandas como essa e, ao mesmo tempo, se relacionar de forma construtiva com o turismo, é o Programa de Orientação ao Profissional do Turismo, parte das cinco linhas de ação com que trabalha o museu.

Esse programa é composto por encontros presenciais e virtuais (Encontro para Profissionais de Turismo), quatro vezes por ano, com o objetivo de apresentar aos profissionais do turismo que atuam no turismo cultural, o acervo do museu, por meio de conversas e atividades que abordam temas ligados ao acervo do Museu, identificados a partir das necessidades expressas pelos profissionais do turismo.

Além disso, o Museu de Arte Sacra produz, desenvolve e oferece um material como complemento e aprofundamento dos temas discutidos nos encontros (Explore o Museu de Arte Sacra - Profissionais do Turismo). Nesse material são disponibilizados modelos dos possíveis roteiros a serem desenvolvidos pelos guias que envolvam o museu, incluindo o público alvo, recursos necessários e os locais abarcados, sendo indicados, também, restaurantes e cafés nas proximidades, além de fichas temáticas para cada programa do Museu.

Quadro 3.2.2: Avaliação das atividades realizadas por museus internacionais

Museus Atividades	Museu Britânico - GB	Museu do Ar e Espaço – EUA	Museu do Louvre - França	Museu Metropolitano de Arte - EUA	Museu da Ciência e Tecnologia - China
Audioguia em outras línguas	X	X	X	X	X
Interação tecnológica	X	X	X	X	X
Outros atrativos (jardins, mirantes, restaurantes etc.)	X	X	X	X	X
Visitas especiais fora do horário	X		X	X	
Atividades além do acervo (filmes, teatros etc.)	X	X	X	X	X
Eventos no museu	X	X	X	X	
Área de comunicação				X	
Visita guiada	X	X	X	X	X

Fonte: elaborado pela equipe de trabalho Museus da USP no Circuito de Turismo Cultural, 2020.

Há uma clara diferença entre os resultados nacionais e os internacionais, o que leva a acreditar no potencial de melhorias que existem em nossos museus. Percebe-se que nos museus internacionais listados, as atividades pesquisadas são de prática corriqueira, tendo-se que pesquisar mais detalhadamente para encontrar estratégias ou diferenciais de relacionamento mais específicos. Dentre as estratégias encontradas, a seguir foram sistematizadas algumas de destaque utilizadas pelo Museu do Louvre.

Quadro 3.2.3: Estratégias utilizadas pelo Museu do Louvre

Diretriz	Estratégia	Característica
Recepção do visitante	Orientações de chegada	como chegar, onde estacionar, por onde entrar
	Mapa digital do museu	disponível no site, com sugestões de percursos temáticos
	Audioguia em 9 idiomas	geolocalizador - Informa onde se encontra o visitante; Custo 5€
	Acessibilidade para pessoas com deficiência	audioguias e visitas guiadas adaptadas; pontos de informação e acolhimento; sugestões de percursos autoguiados
	Acervo digital	organizado por coleções, com mais de 500 mil obras, com fotos, descrição, contexto histórico e localização no museu
Ampliação de público	Atividades no museu	ateliers, eventos, conferências e concertos
	Horários alternativos de visita	uma vez por semana, o museu fecha as portas às 21h45
Captação de recursos próprios	Infraestrutura e produtos	restaurantes; galerias, livrarias; auditório para eventos; parcerias com empresas privadas; marca própria; sistema de patrocínio de empresas; loja física e eletrônica
	Louvre Conseil	programa de formação, aconselhamento e auditorias para outros museus ou instituições culturais que solicitem a expertise do Museu do Louvre na implementação de projetos de transformação e desenvolvimento de equipes

Fonte: elaborado a partir das informações do site oficial do Museu do Louvre, 2023

A terceira fase do *Museus da USP no Circuito de Turismo Cultural* concentrou-se no Museu do Ipiranga e sobre sua reinserção no circuito quando reinaugurasse, em 7 de

setembro 2022, um ano particular, marcado por uma série de eventos importantes para a museologia. O bicentenário da Independência do Brasil; o centenário da Semana de Arte Moderna, que marcou uma quebra importante de paradigmas na sociedade, aproximando a arte, reservada às elites, a elementos sociais e do cotidiano popular, e; a celebração dos 50 anos da Declaração da Mesa Redonda de Santiago do Chile. Além disso, após nove anos fechado, e reinaugurando em um momento em que a sociedade está mais aberta a novas narrativas da História, desde perspectivas menos hegemônicas, o compromisso de recontá-la pode ser compartilhado entre o próprio museu, que já se propõe a fazê-lo, e os profissionais do turismo.

Por isso, pensar em estratégias de alinhamento e diálogo entre ambos os setores é imprescindível tanto para a atualização dos discursos de ambas as partes, quanto para ampliação de vínculo com os turistas.

Desenvolveram-se então, nesta terceira fase do projeto, roteiros turísticos temáticos, a partir das exposições previstas para reinaugurar o Museu. Ainda em fase experimental, configura uma estratégia piloto, aplicada para o caso do Museu do Ipiranga, de conectar o Museu, através de suas exposições, a lugares extramuros, espalhados pela cidade, como forma de estimular a articulação dos museus aos itinerários turísticos. Dentre algumas temáticas desenvolvidas e que aludem aos nomes das exposições de longa duração, estavam:

- Roteiro Independência do Brasil
- Roteiro dos Bandeirantes
- Roteiro Mundos do Trabalho
- Roteiro Casas e Coisas – com foco na representação das mulheres

Esses roteiros incluem uma série de outros atrativos culturais, ou lugares na cidade, para além do Museu e que se relacionam com os temas trazidos por suas exposições. E foram pensados para terem duração de um dia e serem autoguiados ou acompanhado por guias e/ou intermediado por agências, estimulando assim, uma forma de cooperação mútua.

Além disso, como uma forma de envolver outros atores da cadeia produtiva, a proposta pretende indicar outros serviços como restaurantes com alguma aderência

às temáticas dos roteiros. Também foi pensado no uso de QR codes com conteúdos históricos, audioguias e orientações digitais sobre os itinerários.

Numa quarta fase do projeto, os roteiros anteriormente propostos sofreram melhorias, e assim foi desenvolvida uma plataforma digital por meio da qual é possível realizar roteiros autoguiados.

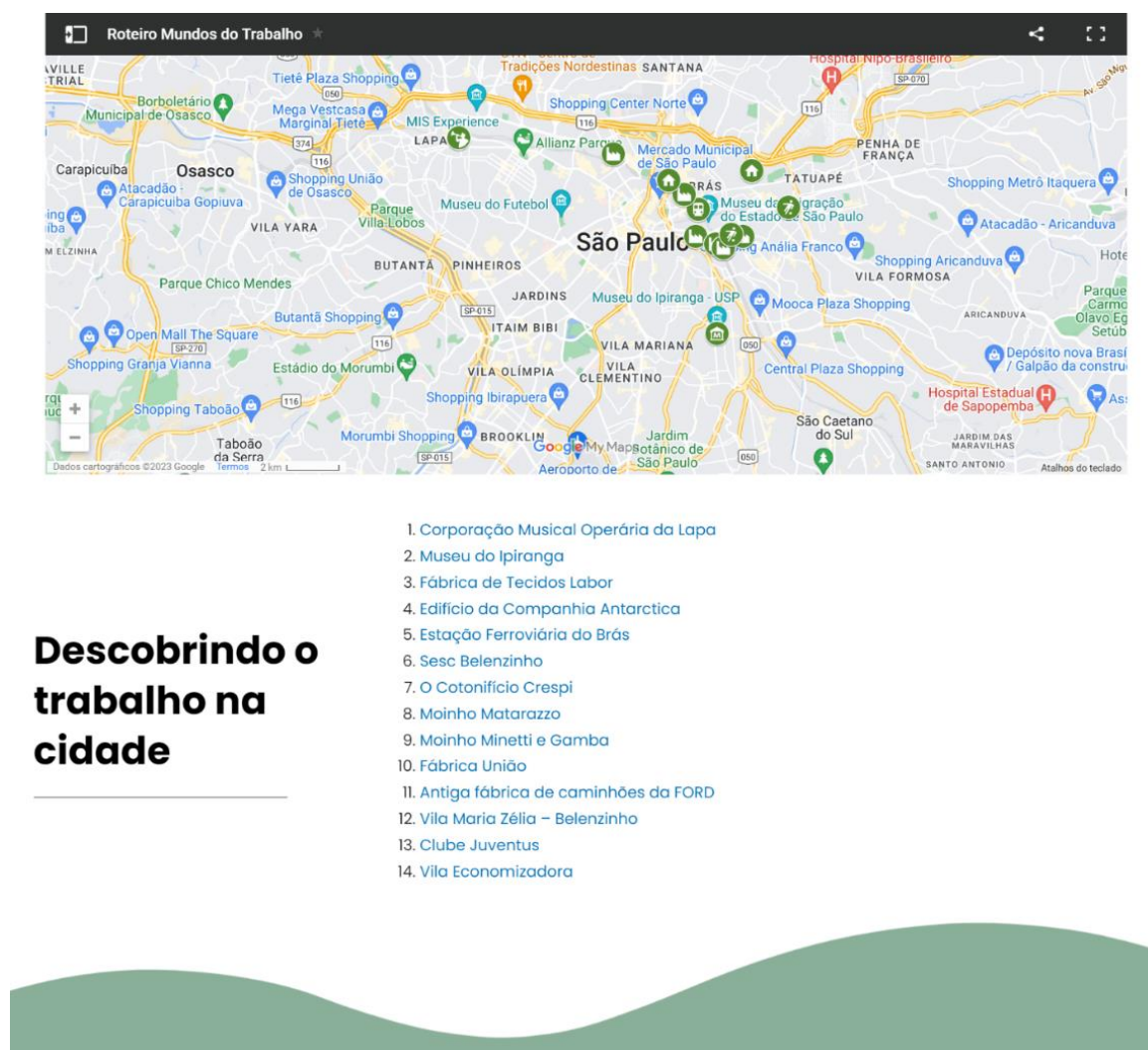
Figura 3.2.1: Visualização da plataforma Museus USP



Fonte: captura de tela da plataforma desenvolvida, disponível em <https://museususpepercursosurbanos.eca.usp.br/>

O Roteiro Mundos do Trabalho, desenvolvido na terceira fase do projeto, foi o único roteiro até hoje disponibilizado na plataforma de forma ainda experimental, com interface reformulada para se tornar mais atrativa aos turistas. O roteiro intitulado “Descobrindo o trabalho na cidade” é composto por treze atrativos, além do próprio Museu do Ipiranga, e pode ser visualizado através de um mapa interativo disponível na própria plataforma (figura 3.2.2).

Figura 3.2.2: Mapa interativo na plataforma Museus USP



Fonte: captura de tela da plataforma desenvolvida, disponível em <https://museususperecursosurbanos.eca.usp.br/>

Outras informações importantes foram incorporadas à plataforma, de modo a expandir a função educativa dos museus. Os turistas ao acessá-la podem, por exemplo, entender as relações entre os atrativos sugeridos no roteiro, e a relação estes atrativos e a própria cidade e seu percurso. A figura 3.2.3 é um exemplo de como se apresenta na plataforma.

Figura 3.2.3: Detalhes dos atrativos na plataforma Museus USP



MUSEU DO IPIRANGA

Fale conosco

História

Também conhecido como Museu Paulista, o Museu do Ipiranga começou a ser construído no final do século XIX, ainda durante o regime monárquico, para celebrar a independência. Contudo, só foi finalizado já no período republicano e passou a ser um Museu Natural, que abrigava parte do acervo que foi encaminhado para o Museu de Arqueologia e Etnologia e o Museu de Zoologia. Ele é um dos museus administrados pela Universidade de São Paulo, juntamente com outros como o Museu de Zoologia, o Museu de Arqueologia e Etnologia e o Museu de Arte Contemporânea. O Museu do Ipiranga foi reinaugurado em 2022, celebrando a data do bicentenário da independência após anos em obras para sua restauração e conservação.

O museu tem como proposta fazer coleções que explorem o cotidiano da sociedade e não só uma história elitista concentrada nos objetos dos mais ricos. Assim, uma das exposições fixas do Museu é a do Mundos do Trabalho, que retrata o labor tanto no campo quanto na cidade através de ferramentas e obras produzidas e utilizadas pela classe proletária.

Desse modo, ele contém parte dessa história do trabalho moderno em São Paulo e dialoga diretamente com os atrativos sugeridos neste roteiro, todos impactados pela industrialização da cidade.

“ Como museu histórico, dedica-se ao estudo específico da organização da sociedade brasileira, implementando três linhas de pesquisa: Cotidiano e Sociedade; Universo do Trabalho e História do Imaginário.”

Fonte: captura de tela da plataforma desenvolvida, disponível em <https://museususpepercursosurbanos.eca.usp.br/>

Outras estratégias de desenvolvimento do turismo cultural foram identificadas a partir de outra fonte de incentivo, que não uma iniciativa própria dos museus. É o caso do Sistema Cores de Planejamento de Gestão de Destinos e o Programa de Regionalização do Turismo, ambos de iniciativa pública. A nível internacional, a partir da própria vivência durante intercâmbio acadêmico, foram identificadas duas ações importantes para a ampliação ao acesso à cultura para a comunidade e para incentivo do turismo cultural. Essas estratégias estão esquematizadas no quadro 3.2.1, a seguir.

Quadro 3.2.4: Estratégias de incentivo à organização de redes

Estratégias de incentivo à organização de redes		
Produto	Estratégia	Característica
Cartão Cultura (Carte Culture) para a comunidade de Lyon, França	Estímulo à visitação/participação do público jovem; Integração de equipamentos/eventos culturais; Estímulo ao turismo interno.	Cartão nominal, com validade de 01 ano, gratuito para jovens até 18 anos, 15 Euros para jovens até 25 anos da comunidade Dá acesso gratuito ou com desconto a diversos equipamentos culturais e ventos da cidade
Festival das Luzes – Lyon, França	Estímulo à participação do público amplo; Integração de equipamentos culturais da cidade; Estímulo ao turismo externo.	Eventos abertos ao público Financiamento público-privado Ampla divulgação Cada equipamento cultural prepara sua programação a partir de um tema comum, definido pela Prefeitura
Festival da Música – Lyon, França		
Sistema Cores de Planejamento de Gestão de Destinos (Ministério do Turismo, 2010)	Estímulo à cadeia produtiva; Estímulo ao planejamento turístico; Integração da cadeia produtiva e o segmento elencado.	Ferramenta de planejamento turístico que estimula a participação da cadeia produtiva e o segmento elencado. Já utilizada em 10 diferentes destinos brasileiros Modelo referencial para outros destinos e outros segmentos turísticos.
Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil (Ministério do Turismo, 2007)	Roteirização turística Planejamento descentralizado Integração da cadeia produtiva e o segmento elencado. Fornece documentação técnica-orientativa	Apresenta suas diretrizes políticas e operacionais de orientação da Regionalização em forma de cadernos de turismo detalhados sobre cada diretriz e sua implementação.
Caderno de Turismo – Formação de Redes. (Ministério do Turismo, 2007)	Um dos cadernos do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil. Formação de redes; Processos de Rede de forma descentralizada e autônoma.	Contém passo a passo para implementar os processos em rede de forma autônoma e descentralizada
Caderno de Turismo – Roteirização Turística (Ministério do Turismo, 2007)	Um dos cadernos do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil. Roteirização para melhorar a qualidade de vida das populações receptoras e dinamizar a economia	Descreve as vantagens de elaborar roteiros, as atribuições de cada uma das partes envolvidas e sugere os passos para estruturação dos roteiros turísticos; não detalha, contudo, nenhuma especificação quanto aos roteiros de turismo cultural

Fonte: elaboração própria, 2023

Como foi levantado neste capítulo, há muito a melhorar no serviço dos museus, nos roteiros turísticos, e na integração necessária de todos os participantes da cadeia produtiva e participativa do turismo cultural. A existência de programas voltados para

a organização e desenvolvimento do turismo, ações de fomento à cultura⁸ e estratégias implementadas para a inserção dos museus no circuito de turismo cultural, não tem sido suficiente para elevar o turismo cultural a um patamar competitivo, o que se verifica com facilidade quando comparado com o estado atual desta atividade no exterior.

Para se pensar em outras possibilidades de se estabelecer uma relação mais alinhada entre profissionais do turismo e dos museus, os principais tópicos que precisam de melhorias e alinhamento foram sintetizados no quadro 3.2.2, a seguir:

Quadro 3.2.5: Desafios no relacionamento entre os atores do turismo cultural e os museus

Na relação com agências de viagem e guias de turismo	Uso indevido das monitorias e dos ingressos gratuitos, pelas agências, ao passo que cobram dos turistas altos valores para operacionalizar essas visitas
	Agências e guias não têm a mesma qualificação específica que os monitores de um museu para apresentar o acervo sob mesma perspectiva
	Falta de confluência entre os roteiros operacionalizados pelas agências e as narrativas propostas pelos museus
	Necessidade de compreensão - em ambos sentidos - da importância e expertise de cada um desses profissionais
	Dificuldade dos museus em conciliar grandes fluxos, provindos do turismo em massa, com sua capacidade de carga
Na relação com os turistas - a partir da abertura dos museus a novos públicos	Turistas mais informados e exigentes quanto a viver experiências únicas
	Turistas mais heterogêneos - demandas por diversidade
	Demandas por acessibilidade
Integração entre instituições culturais	Ausência de ações conjuntas entre instituições, como potencial de consolidação do circuito de turismo cultural
	Potencial para ampliação da rede e das narrativas propostas por diferentes instituições culturais
Questões de logística e outras atividades-meio	Dificuldades em gerir o estacionamento de veículos
	Dificuldades em oferecer guarda-volumes e outras questões logísticas essenciais para os museus e os visitantes

Fonte: elaboração própria, 2023

⁸Ações de fomento à Cultura são voltadas ao incentivo às manifestações culturais e à promoção da diversidade cultural brasileira, tais como o Programa Revitalização de Bens do Patrimônio Histórico Nacional, o Programa de Qualificação dos Museus para o Turismo, o PRONAC

4. MANUAL DE BOAS PRÁTICAS PARA MUSEUS E O CIRCUITO DE TURISMO CULTURAL

A partir do compilado de informações sobre as carências e dificuldades na integração entre museus e os outros agentes do turismo cultural, consolidadas no fim do capítulo anterior, no quadro 3.2.2, e levantadas i) durante o processo de escuta com os museus estudados no projeto de extensão cultural *Museus da USP e o Circuito de Turismo Cultural Paulistano*, ii) a partir do diagnóstico e sugestões nos documentos *Museus e Turismo: estratégias de cooperação* e *Museus e a Dimensão Econômica – da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável*, do IBRAM e iii) a partir dos exemplos do Museu de Arte Sacra de São Paulo, museu do Louvre, do Circuito Cultural da cidade de Lyon e outros exemplos consultados, propõe-se a elaboração de um manual de boas práticas para uso interno dos museus.

Um manual de boas práticas é um documento que estabelece procedimentos necessários para orientar os profissionais envolvidos sobre as práticas e os padrões que devem ser seguidos. Por isso, ele deve possuir uma linguagem simples e objetiva, oferecer um fácil entendimento e estar acessível sempre que for necessário consultá-lo.

O manual visa orientar a estabelecer relações mais alinhadas entre os museus e os demais atores do turismo cultural, procurando cumprir com seus anseios e funções, ao passo que tem suas regras respeitadas por eles. Há museus que já realizam ações e boas práticas e que têm sido inclusive nomeadas com menção honrosa no prêmio IberoMuseos de Educación⁹.

Contudo, vale ressaltar que, mesmo propondo-se a elaboração de um manual, não é possível que se tenha um manual único, aplicável a todas as instituições, pois ele depende das especificidades de cada museu, do circuito de turismo no qual está inserido e do estágio de relacionamento em que esteja com os demais profissionais.

Esse conjunto de boas práticas considera os pontos comuns entre anseios dos profissionais do turismo envolvidos, dos turistas e das comunidades locais com o

⁹ Desde 2010, o Programa IberoMuseos reconhece e fomenta o potencial dos museus, através do Prêmio IberoMuseos de Educación, que pretende evidenciar o papel dos museus no desenvolvimento social, para fortalecer o papel social e educativo dos museus na Iberoamérica. (Premio IberoMuseos de Educación, 2010)

turismo cultural, de modo que poderão ser igualmente satisfeitos, baseados nos apontamentos do Ibram (2014). Essas boas práticas poderão ser aplicadas às especificidades de cada museu e ao estágio atual de seu relacionamento com esses atores da cadeia produtiva do turismo cultural, possibilitando, assim, que os museus simplifiquem seus procedimentos de relacionamentos interinstitucionais e de recepção ao turista, para que, então, possam se debruçar sobre outros avanços dentro de suas atividades.

Neste capítulo, se propõe um modelo de manual que sirva como base para a elaboração de um manual completo, passo a passo, que poderá ser desenvolvido em espaço acadêmico e de pesquisas em museologia e turismo, ou pelas próprias instituições museais, a partir de sua própria realidade e possibilidades de aplicação das boas práticas conforme um plano de ação.

O detalhamento das boas práticas e a forma como serão aplicadas às realidades do circuito de turismo cultural em que se insere cada museu, poderão ser trabalhados em conjunto com os profissionais de turismo nela atuantes. Dentre as boas práticas propostas, sugerem-se ações colaborativas entre ambos profissionais para alinhamento de objetivos e discussões, o que poderá incluir um aperfeiçoamento das boas práticas, prezando por um esforço bilateral que se espera evocar em cada uma das partes envolvidas.

A seguir, se apresenta o modelo sugerido para a elaboração do manual de boas práticas de relacionamento.

INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

Sabendo do poder dos museus em influenciar pessoas, a partir de seu papel socioeducativo, que procura garantir espaços inclusivos de diálogo, promoção de cidadania e de deleite, e que essa influência resulta na motivação e interesse em realizar turismo, este manual apresenta estratégias para o bom relacionamento com outros atores envolvidos neste processo, a fim de que se desenvolvam ainda mais essas potencialidades em forma de rede. Assim, o manual pretende abarcar possibilidades de benefícios para todos esses atores envolvidos.



Objetivos para museus:

Objetivo imediato: simplificar procedimentos de relacionamento com seus visitantes e com profissionais do segmento do turismo cultural; trabalho conjunto com os profissionais do turismo para cumprimento das funções socioeducativas do museu.

Objetivo de médio prazo: ganho de produtividade, à medida que, seguindo as orientações do manual, trabalha com fluxos pré-determinados; extensão dos conteúdos apresentados no museu para além de suas fronteiras, com a cooperação dos demais atores da cadeia produtiva para cumprimento das funções social e educativa.

Objetivo de longo prazo: que museus brasileiros se tornem referência quanto à integração com o turismo, com capacidade para atrair e bem receber cada vez mais turistas, além de apresentarem inovações e constante qualificação.



Objetivos para profissionais do turismo:

Objetivo imediato: ampliação da oferta de roteiros, no caso das agências de viagem, e de diferenciais em geral, para os turistas; capacitação

especializada junto aos museus; aprimoramento da visão holística sobre o circuito de turismo cultural e o universo museal.

Objetivo de longo prazo: ampliação da atuação dos profissionais do turismo no segmento cultural, sua qualificação e valorização.



Objetivos para o turista:

Objetivo imediato: maior acolhimento, em termos de acessibilidade e hospitalidade; maior aproveitamento da visita ao museu, vivenciando melhor a experiência oferecida; melhor aproveitamento do tempo na realização das atividades de sua viagem; experiências mais significativas e enriquecedoras durante a viagem, a partir da integração entre os museus e outros produtos turísticos.

Objetivo de longo prazo: maior atração e conexão com destinos com um circuito de turismo cultural.



Consequências visadas para o Circuito de Turismo Cultural:

Estabelecer-se atrativo para o turismo nacional e internacional e tornar-se referência na relação integrada entre as partes envolvidas; além de proporcionar benefícios significativos para a sociedade e economia nacional, a partir do alcance dos anseios de cada ator envolvido e de sua contribuição para o aprimoramento e desenvolvimento do turismo cultural.

OS MUSEUS E O TURISMO CULTURAL

Para que possam atuar de forma cooperativa, os profissionais do turismo e os profissionais dos museus precisam compreender os conceitos que os permeiam. Para isso, nesta seção, devem ser apresentadas, brevemente, algumas definições fundamentais relacionadas à museologia e ao turismo cultural.



Nesta seção inicial, sugere-se que sejam apresentadas, objetivamente, as definições de museu, a partir de seu curso ao longo da história, passando pela Nova Museologia e as funções do museu; as definições e especificidades do segmento de turismo cultural e sua relevância para o turismo.

Com a recente pauta de sustentabilidade e acessibilidade desde a vida cotidiana até

Consulte:

Programa Educativo e Cultural – Subsídios para a Elaboração de Planos Museológicos do Ibram

o turismo e os produtos turísticos, as possibilidades de acesso têm se ampliado, o que requer um mercado preparado para diferentes públicos e múltiplas demandas.

Para explicar a presença dos museus no circuito de turismo cultural, propõe-se que seja apresentada a cadeia produtiva do turismo cultural e seus atores. Assim, com um contexto histórico, com a apresentação da cadeia produtiva e as interfaces entre os museus e o turismo cultural, a primeira seção do manual introduz ao leitor uma visão holística do circuito de turismo cultural, os museus e a relação entre eles, antes mesmo de adentrar nas boas práticas de relacionamento.

DESAFIOS DAS RELAÇÕES DO TURISMO CULTURAL

A partir de pesquisas realizadas, neste caso, junto aos museus da USP, em processos de escuta com os profissionais que neles atuam, a partir de um levantamento de dados sobre as instituições museais registradas no Guia dos Museus Brasileiros e a forma como se inserem no circuito de turismo cultural, a partir do diagnóstico e sugestões nos documentos do IBRAM *Museus e Turismo: estratégias cooperativas*¹⁰ e *Museus e a Dimensão Econômica – da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável*¹¹, foram identificados alguns dos desafios :

Desafios na relação entre os museus e os turistas:

- Turistas mais informados e exigentes quanto a viver experiências únicas
- Turistas mais heterogêneos - demandas por diversidade
- Demandas por acessibilidade



Desafios na relação entre museus e agências de viagem e guias de turismo:

- Uso indevido das monitorias e dos ingressos gratuitos, pelas agências, ao passo que cobram dos turistas altos valores para operacionalizar essas visitas
- Agências e guias nem sempre têm a mesma qualificação específica que os educadores de um museu para apresentar uma exposição em profundidade
- Falta de confluência entre os roteiros operacionalizados pelas agências e as narrativas propostas pelos museus
- Necessidade de compreensão - em ambos sentidos - da importância e expertise de cada um desses profissionais
- Dificuldade dos museus em conciliar grandes fluxos de visitantes com sua capacidade de carga



¹⁰ Museus e Turismo: estratégias cooperativas, 2014, Instituto de Museus Brasileiro

¹¹ Museus e a Dimensão Econômica – da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável, 2014, Instituto Brasileiro de Museus

Desafios na integração com outras instituições culturais:



- Ausência de ações conjuntas entre instituições com potencial de consolidação do circuito de turismo cultural
- Ampliação da rede e interação entre narrativas propostas por diferentes instituições culturais sobre temas correlacionados

Desafios de logística e outras atividades-meio:



- Dificuldades em gerir serviços essenciais para os visitantes, como o estacionamento de veículos, sobretudo ônibus de excursões

Frente a esses desafios identificados, este manual sugere estratégias de resolução, que podem ser aplicadas pelos museus dentro de suas próprias especificidades, podendo utilizá-las como forma de estruturar seus próprios fluxos de trabalho, incluindo e considerando todos esses profissionais que atuam no circuito de turismo cultural conjuntamente.

BOAS PRÁTICAS DE RELACIONAMENTO

~ TURISTA ~

- **Acessibilidade**

O manual deverá especificar as necessidades de adaptação para garantir a acessibilidade de todas as pessoas, atendendo as legislações e às características específicas do museu. Dessa forma cumpre com sua função inclusiva e transmite uma mensagem educativa aos seus visitantes e à comunidade do entorno.

- **Acessibilidade comunicacional**

Assim como a acessibilidade para pessoas com deficiência e mobilidade reduzida, a acessibilidade comunicacional é essencial para garantir a transmissão dos conteúdos do museu a todos os públicos. Para isso, recursos como audioguia, preferencialmente multi-idíomas, impressões em braile e janelas libras podem ser uma importante maneira de atender às necessidades e anseios dos turistas, tornando o museu mais atrativo para visitação.

Consulte:

*Programa de Acessibilidade
Universal – Subsídios para a
Elaboração de Planos
Museológicos do Ibram*

- **Sinalização interna e externa**

A sinalização interna faz parte da função de comunicação. A sinalização deverá passar uma orientação compreensível e agradável ao público. Respeitar a identidade visual é fundamental, não apenas por uma questão estética, mas também didática.

Já a sinalização externa, que se refere a placas indicativas de trânsito, é de enorme ajuda para garantir o acesso fácil de veículos e pedestres. Transcendem os interesses do museu pois contribuem com a melhoria da orientação do trânsito na cidade. A interação com o poder público para este investimento é imprescindível.

- **Presença digital**

Para alcançar o interesse de turistas cada vez mais conectados às redes, os museus devem procurar apresentar-se, de forma atrativa, nas plataformas e mídias digitais e redes sociais. Com isso, pode, além de ampliar sua demanda potencial, expandir o museu para fora da instituição, através do compartilhamento de conteúdos educativos e culturais relacionados às temáticas e narrativas do museu.

Exemplo

*Jornadas na cidade: a
São Paulo colonial*

*Museu de Arte Sacra de
São Paulo*

- **Materiais educativos sobre o acervo e narrativas**

Para fazer perdurar os conteúdos e narrativas transmitidos durante as visitas para além delas, recomenda-se a produção, o desenvolvimento e o oferecimento de um material que possa complementar e aprofundar nas temáticas do museu. Além disso, o material pode ser difundido através do site ou das redes sociais do museu, de forma que, além de garantir atender à função educativa, atende à ampliação de acesso de seus conteúdos através de diferentes formas de comunicação.

- **Roteiros turísticos que acompanham as narrativas do museu**

Exemplo

*Programa “Rutas” do
Parque Explora, na
Colômbia*

*Menção de Honra no
Prêmio Iberomuseus de
Educação*

A parceria do museu com outros museus e sítios de interesse cultural, precisa ser alinhada dentro de narrativas adequadas às visões históricas e culturais atuais, e aos interesses do desenvolvimento social das comunidades que traça o roteiro, ou seja, decoloniais, antirracistas, anti-homofóbicas. Para isso, especialistas e pesquisadores deverão ser convidados.

- **Acervo digital**

Num nível mais elevado, o desenvolvimento de um acervo digital com acesso via internet é muito convidativo. Permitirá que turistas de distantes locais se interessem

pela exposição e procurem a visitação. Por outro lado, o museu poderá ser mais referenciado, ampliando seu público para os que lhe visitam de forma virtual. Também é importante para registro e catalogação das obras e objetos expostos.

- **Canal de escuta com os visitantes**

A coleta de opiniões dos visitantes já é prática dos museus, através da caixinha de sugestões. Hoje as opiniões podem ser captadas e processadas por canais digitais e redes de relacionamento. A transparência no recebimento, análise e tratamento dos questionamentos é vital para gerar e manter a credibilidade do canal.

- **Infraestrutura e produtos para captação de recursos próprios**

O desenvolvimento de áreas de potencial captação de recursos (restaurante, loja, livraria, publicações próprias etc.) também amplia a oferta de atrações ao visitante e transforma o produto museu mais vendável. A comercialização de produtos com a marca do museu é uma importante ferramenta de marketing.

- **Eventos e ações culturais nos museus para visitantes**

O museu em sua função educativa e de expansão para a comunidade pode se transformar num espaço de encontro com outras artes e eventos a fim. Isso amplia a expectativa do visitante e facilita a inserção da instituição no roteiro cultural da cidade.

- **Horários alternativos de visita**

É uma facilidade que oferece um diferencial interessante para um público com dificuldades de dispor de tempo em horário comercial. A iniciativa representa um custo adicional, que poderá ser dosado a 1 vez por semana ou 1 vez por mês, na medida que a facilidade seja sucedida com fluxo de visitantes.

- **Facilidades de estacionamento**

Na escassez de locais para estacionar, a possibilidade de o museu disponibilizar estacionamento próprio ou conveniado é de grande vantagem para os visitantes e um diferencial em sua preferência. Outras facilidades com guarda volumes, locais de alimentação, bancos para descanso, entre outros, também são bem-vindos.

BOAS PRÁTICAS DE RELACIONAMENTO

~ PROFISSIONAIS DO TURISMO ~

- **Acessibilidade**

Trata-se de um item importante para a composição de um produto turístico completo e vendável. Responde aos anseios dos profissionais do turismo, que atendem o público amplo. É um assunto que extrapola o atendimento à legislação, mas também está alinhado com a função de inclusão do museu, e promove educação em seus visitantes e a comunidade do entorno.

- **Acessibilidade comunicacional**

Tanto como a Acessibilidade, a Acessibilidade comunicacional é inclusiva e torna o produto mais vendável. Ferramentas como audiodescrição, legendas, janela de Libras, impressões em braile e dublagem são alguns dos exemplos de aplicação. Desejável a implementação de audioguias multi-idiomas.

- **Capacitação de profissionais do turismo para atuação com o museu**

O museu em sua função educativa pode se transformar numa escola de capacitação de profissionais do turismo preparando-os tanto no conhecimento do acervo dentro das narrativas do museu como proporcionando um ambiente de superação cultural que extrapola os interesses específicos do museu e do roteiro cultural. A aproximação dos profissionais do turismo e do museu gera um vínculo essencial para melhor atender o visitante e a população do entorno do museu, com vantagens para ambas as partes.

- **Espaço de discussão com profissionais do turismo**

Ampliando a função educativa, e buscando maior relacionamento com profissionais do turismo, a criação de espaços de discussão sobre o acervo do museu seria muito

útil. Com objetivos de apresentar novidades das coleções, exposições e receber devolutivas dos profissionais do turismo, ampliar parcerias e compromissos de ambas as partes. Pode dar espaço para devolutivas dos profissionais do turismo ao museu quanto a suas exposições e o parecer dos turistas que chega através deles; ou até mesmo em relação a outros museus, que podem servir de referência para aprimoramento do manual ou dos tópicos apontados ou de interesse em aproximação com esses outros museus.

- **Materiais educativos sobre o acervo e narrativas**

A distribuição por parte do museu e dos agentes de turismo de materiais descritivos das exposições marcando a narrativa moderna do museu sobre seu acervo, contribui com a função de comunicação e educação cultural da instituição.

O museu pode melhorar e ampliar as informações das legendas e textos explicativos através de mais informações de fácil acesso a hipertextos linkados via celular com leitor de QR Code. Assim as informações poderão ser transmitidas em níveis ou camadas, atendendo públicos mais ou menos exigentes.

- **Roteiros turísticos que acompanham as narrativas do museu**

A parceria do museu com outros museus e sítios de interesse cultural, precisa ser alinhada dentro da mesma narrativa, adequada às visões históricas e culturais atuais, e aos interesses do desenvolvimento social das comunidades que traça o roteiro.

- **Acervo digital**

Num nível mais elevado, o desenvolvimento de um acervo digital com acesso via internet é muito convidativo. Permitirá que turistas de distantes locais se interessem pela exposição e procurem a visita. Por outro lado, o museu poderá ser mais referenciado, ampliando seu público para os que lhe visitam de forma virtual. Também é importante para registro e catalogação das obras e objetos expostos.

- **Eventos e ações culturais nos museus para profissionais do turismo**

Outra forma de atrair os profissionais do turismo é dando espaço à realização de eventos de interesse às partes tendo o museu como sede, para vincular o museu aos profissionais de turismo.

Sugestão

presença de influenciadores do mundo do turismo e/ou profissionais como guias e agentes, às mostras e lançamentos de exposições

- **Canal de escuta com os profissionais do turismo**

A coleta de opiniões dos visitantes já é prática dos museus. Na parceria com os profissionais do turismo e as agências, essa prática deve ser ampliada, de modo a colher opiniões também destes profissionais e de seus clientes transmitidas pelos seus próprios canais. Uma vez criado esse canal, o museu precisa responder individualmente os questionamentos, e quando necessário reagir com medidas de correção. A transparência no recebimento, análise e tratamento dos questionamentos é vital para gerar e manter a credibilidade do canal.

RELACIONAMENTO COM AS AGÊNCIAS DE TURISMO

- **Cadastro de profissionais e agências de turismo**

Para que se estabeleça uma parceria adequada entre o museu e os profissionais de turismo e suas agências é importante o preenchimento e atualização de um cadastro junto ao museu, que uma vez aprovado, habilita a agência e os profissionais a atuarem em suas dependências, com respeito ao regulamento da instituição, e à especialização dos profissionais do museu. Em sua atuação os profissionais de turismo habilitados deverão estar identificados portando um crachá ou documento

Sugestão

Famtours a atrativos, equipamentos ou destinos de interesse mútuo, realizado conjuntamente entre profissionais de turismo e museus

similar. Na avaliação e aprovação do cadastro é recomendável que o museu utilize a expertise e isenção de uma entidade terceira, especializada em processos de compliance.

- **Material didático e cadastral do museu nas agências de turismo**

Proporcionar às agências de turismo um material cadastral didático que facilite a consulta sobre características do museu, suas coleções, exposições, ofertas e todo tipo de atividade facilitará as vendas do produto. Informações mais detalhadas e de mais fácil consulta daquelas já disponibilizadas no site do museu, o cadastro junto às agências permitirá uma atualização rápida das informações, sendo uma vantagem na oferta aos clientes. Atende a função do museu de comunicação, e inclui às agências parceiras em seu relacionamento interinstitucional. Turistas mais conhecedores da temática, poderão encontrar respostas junto aos agentes de venda.

É interessante que os profissionais de turismo preparem seus clientes para a visita ao museu, calibrando suas expectativas, e orientando-os sobre o comportamento adequado nas dependências do museu, as possibilidades de aquisição de serviços e produtos complementares oferecidos pelo museu.

- **Facilidades de estacionamento, embarque e desembarque**

Na escassez de locais para estacionar, a possibilidade de o museu disponibilizar estacionamento próprio ou conveniado é de grande vantagem para os profissionais de turismo que conduzem roteiros pela cidade. Tanto quanto a logística de embarque e desembarque no museu. Todo isto poderá ser facilitado na implantação de um sistema de cadastro e relacionamento entre os museus e as agências de turismo, com horários marcados e previsões de número de visitantes.

- **Agendamento de visitas**

O agendamento de visitas, por exemplo online, através do próprio sistema de cadastro, contribui para o bom trânsito dos turistas e os ajustes dos roteiros organizados pelas agências. É mais um item que facilita a interação e integração entre os agentes de turismo e os museus.

BOAS PRÁTICAS DE RELACIONAMENTO

~ INSTITUIÇÕES CULTURAIS ~

- **Materiais educativos**

Das exposições marcando as narrativas adotadas pelo museu acerca de seu acervo, para compartilhamento com outros museus de mesma temática, para além dos materiais educativos para o turista ou para consulta dos profissionais do turismo. Contribui com a função de comunicação e educação cultural da instituição.

O museu pode melhorar e ampliar as informações das legendas e textos explicativos através de mais informações de fácil acesso a hipertextos via celular com leitor de QR Code, no qual se interliguem alguns museus como um roteiro, assim as informações poderão ser transmitidas em níveis ou camadas, atendendo públicos mais ou menos exigentes.

- **Roteiros turísticos com aderência às temáticas do museu**

A parceria do museu com outros museus e sítios de interesse cultural, precisa ser alinhada dentro da mesma narrativa, adequada às visões históricas e culturais atuais, e aos interesses do desenvolvimento social das comunidades que traça o roteiro. Na narrativa do museu, especialistas e pesquisadores deverão ser convidados.

BOAS PRÁTICAS DE RELACIONAMENTO

~ COMUNIDADE DO ENTORNO ~

- **Eventos educativos e culturais para a comunidade local**

O museu em sua função educativa e de expansão para a comunidade pode se transformar num espaço de encontro com outras artes e eventos a fim. Isso amplia a expectativa do visitante e facilita a inserção da instituição no roteiro cultural da cidade. Nessa integração maior com a comunidade local, o acervo passa a adquirir um sentido de patrimônio local e estimula o sentimento de orgulho e identificação.

- **Programa de incentivo à visitação de jovens da comunidade local**

A busca pela aproximação de jovens, estudantes ou não, da comunidade local e de locais distantes, faz parte da função

educativa do museu. Incentivos sempre são bem-vindos, mas no caso dos jovens esses incentivos são de uma importância muito grande para a sociedade como um todo. Por isso, um programa contemplando gratuidades ou bons descontos para jovens é uma necessidade.

Exemplo

*Programa “Mi barrio, un refugio seguro”,
do Museo Archivo de Arquitectura del
Ecuador*

*conecta o museu com a comunidade,
estimulando a identificação e a confiança*

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do trabalho foram captadas algumas constatações que mereceram especial atenção.

Em primeiro lugar, a relação entre os museus e os profissionais do turismo é por vezes controversa e pode comprometer o cumprimento das funções de ambas as partes. É imprescindível resolver essas contradições e buscar uma forma de trabalho integrado com objetivos comuns.

Depois, comparando as instituições museais brasileiras com similares no exterior nota-se uma grande diferença com ampla desvantagem para os museus brasileiros em termos de atividades oferecidas, visitação e relacionamento com os outros atores da cadeia produtiva do turismo cultural.

E por fim, o turismo cultural no Brasil ainda está longe dos níveis atingidos em países desenvolvidos, o que deve se apresentar como um estímulo para o crescimento, sabendo do potencial importante que algumas instituições já apresentam e inspiram exemplo.

Em relação à apresentação do “Modelo para elaboração de Manual de boas práticas de relacionamento entre museus e profissionais do turismo” considera-se cumprido esse objetivo do trabalho.

Recomenda-se que, na elaboração do Manual, o museu convide, outros atores como os próprios profissionais de turismo com quem se relaciona, outras instituições museais e de cultura, membros da comunidade do entorno, representantes do poder público e empresas mantenedoras, profissionais da esfera acadêmica e de pesquisa em museologia e turismo para um trabalho colaborativo, e leve em consideração: a estrutura sugerida neste trabalho; os conceitos e definições apresentados nos primeiros capítulos deste trabalho para as seções introdutórias do manual; as boas experiências, eventualmente já praticadas pelo museu deverão ser preservadas e incluídas.

Uma vez elaborado o Manual, deverá ser introduzido nos processos de trabalho do museu e deverá ser compartilhado com outros atores da cadeia de turismo cultural

que interagem ou poderão vir a interagir com o museu. A implementação do Manual provavelmente se dará em etapas de abrangência, somando atores, ou ampliando a ação geográfica das ações. A implementação eficiente do manual, que alcance seus objetivos, será um processo a ser realizado a partir de muitas etapas, que incluem constantes revisões do material para atualizações e acompanhamento do mercado. É importante que para as etapas de implementação se criem resultados esperados e metas, que permitam ajustar mecanismos de atuação cada vez mais práticos, didáticos e sustentáveis, sempre com foco no resultado, que é o crescimento do turismo cultural e em específico, a visitação.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (s.d.). Fonte: Turismo.sp.gov: <https://www.turismo.sp.gov.br/landingpage/2045/santos>
- UNESCO REGIONAL SEMINAR, RIO DE JANEIRO. (1959). *The Role of museums in education*. Fonte: Unesco Digital Library: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000010894?posInSet=53&queryId=1aa30c06-b9c7-4a4a-abb5-948b024158e3>
- Bastos, S. (2006). *Hospitalidade: uma perspectiva para a requalificação do centro histórico de São Paulo*. Fonte: Revista Hospitalidade, São Paulo, ano III, n. 2, p. 51-62: <https://www.each.usp.br/turismo/publicacoesdeturismo/ref.php?id=12959>
- BAUER, J. A. (2014). *Construção de um Discurso Expográfico: Museu Irmão Luiz Godofredo*. Fonte: UFSC: Florianópolis, SC: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/121979/Jonei_TC_C_museologia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bernardino, C. G. (2023). *Acessibilidade como reparação: uma proposta para políticas de repatriação*. Fonte: <https://periodicos.unb.br/index.php/museologia/article/view/49370/38879>
- Cadastrar prestador de serviços turísticos (Cadastur)*. (2023). Fonte: Serviços e Informações do Brasil - Governo Federal: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/cadastrar-prestadora-de-servico-turistico>
- Cândido, M. M. (2014). *Gestão de museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento*.
- Carte Culture*. (s.d.). Fonte: Culture Lyon: <https://www.lyon.fr/culture/la-carte-culture>
- Carvalho, L. M. (Maio de 2023). *Entre o caráter controlador e o emancipador: os poderes dos museus nas sociedades e o poder da Museologia*. Fonte: Museologia e Patrimônio, Vol. 10.
- Chagas, M., & Macri, M. (s.d.). *Função Educativa dos Museus 1958, G. H. Rivière*. Fonte: A Função Educacional dos Museus.

City, UNESCO Office in Mexico. (2023). *Catálogo de turismo cultural, creativo y comunitario de la Ciudad de México*. Fonte: Unesco Digital Library: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384947?posInSet=5&queryId=dfafe1af-7877-4b1a-801e-f25219db452d>

Decreto nº 24.735, de 14 de Julho de 1934. (1934). Fonte: Câmara dos Deputados: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-24735-14-julho-1934-498325-publicacaooriginal-1-pe.html>

DECRETO-LEI Nº 25, DE 30 DE NOVEMBRO DE 1937. (1937). Fonte: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0025.htm

Director-General, UNESCO. (2018). *Repensar as políticas culturais: criatividade para o desenvolvimento*. Fonte: Unesco Digital Library: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000266025?posInSet=140&queryId=1aa30c06-b9c7-4a4a-abb5-948b024158e3>

FERREIRA, R. A. (2018). *Os museus europeus e a apropriação das culturas dos colonizados*. Fonte: São Paulo: Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo: <https://jornal.usp.br/atualidades/os-museus-europeus-e-a-apropriacao-das-culturas-dos-colonizados/>

Galí-Espelt, N. (2012). *Identifying cultural tourism: A theoretical methodological proposal*. Fonte: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1743873X.2011.632480>

Gerdau, Maurício Sirotsky Sobrinho Foundation. (2011). *O Educador como proponente e executor da política de educação infantil*. Fonte: Unesco Digital Library: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000214767?posInSet=31&queryId=1aa30c06-b9c7-4a4a-abb5-948b024158e3>

Gonçalves, T. L. (Junho de 2016). Políticas Públicas de Proteção e Difusão do Patrimônio e dos Museus no Contexto do Turismo Contemporâneo: o Caso do Museu Imperial de Petrópolis – RJ. *Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro UNIRIO*. Fonte: UNIRIO - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.

HERNANDEZ, F. (2015). *Evolución de la teoría museológica en España*. Fonte: <http://revistamuseologiaepatrimonio.mast.br/index.php/ppgpmus/article/viewFile/446/421>

Inspetoria de Monumentos Nacionais (1934-1937). (2006). Fonte: Iphan: <http://portal.iphan.gov.br/dicionarioPatrimonioCultural/detalhes/29/inspetoria-de-monumentos-nacionais-1934-1937>

Instituto Brasileiro de Museus. (2013). *Guia dos Museus Brasileiros*. Fonte: Ministério do Turismo: <https://antigo.museus.gov.br/guia-dos-museus-brasileiros-3/>

Instituto Brasileiro de Museus. (2014). *Museus e a Dimensão Econômica – da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável*. Fonte: Coleção Museus, Economia e Sustentabilidade.

Instituto Brasileiro de Museus. (2014). *Museus e Turismo*. Fonte: Instituto Brasileiro de Museus: https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2013/12/Museus_e_Turismo.pdf

Instituto Brasileiro de Museus. (2014). *museus.gov*. Fonte: Museus e Turismo: estratégias de cooperação: https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2013/12/Museus_e_Turismo.pdf

International Council of Museums. (1972). *Mesa-Redonda de Santiago do Chile 1972*. Fonte: <https://www.revistamuseu.com.br/site/br/legislacao/museologia/3-1972-icom-mesa-redonda-de-santiago-do-chile.html>

International Council of Museums. (2004). *Como gerir um museu: manual prático*. Fonte: Unesco Digital Library: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000184713?posInSet=1&queryId=1aa30c06-b9c7-4a4a-abb5-948b024158e3>

International Council of Museums. (2022). *Nova Definição de Museu*. Fonte: https://www.icom.org.br/?page_id=2776

International Council on Monuments and Sites, International Union for Conservation of Nature, International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property. (2016). *Gestão do patrimônio mundial cultural*. Fonte: Unesco Digital Library:

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244283?posInSet=14&queryId=1aa30c06-b9c7-4a4a-abb5-948b024158e3>

JULIÃO, L. (2006). *Apontamentos sobre a história do Museu*. Fonte: Caderno de Diretrizes Museológicas I. Belo Horizonte: Secretaria de Estado da Cultura/Superintendência de Museu.

MARTINEZ, P. A. (2018). *La institución del museo: origen y desarrollo histórico. Ensayo.* Idioma: *Español.* Fonte: <https://core.ac.uk/download/pdf/235852602.pdf>

McKercher, B., & du Cros, H. (2003). *Testing a cultural tourism typology*. Fonte: <http://orcp.hustoj.com/wp-content/uploads/2016/02/2003-Testing-a-cultural-tourism-typology.pdf>

MICALI T., H. T. (s.d.). *Os museus como figurações sociais e redes de interdependências. Cadernos do CEOM Migrações contemporâneas*. Fonte: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rcc/article/view/7523/3982>

Ministério do Turismo. (2007). *Roteiros do Brasil. Programa de regionalização do turismo. FORMAÇÃO DE REDES*. Fonte: Regionalização do Turismo: http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/roteiros_brasil/formacao_de_redes.pdf

Ministério do Turismo. (2010). *Destino Referência em Segmentos turísticos*. Fonte: Ministério do Turismo: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/destinos-referencia-em-segmentos-turisticos/destino-referencia-em-segmentos-turisticos.pdf>

Ministério do Turismo. (2021). *Estratégias territoriais para o desenvolvimento turístico*. Fonte: Regionalização do Turismo: http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=221

Ministério do Turismo. (s.d.). *Cartilha de Segmentação do Turismo*. Fonte: Cartilha de Segmentação do Turismo: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/segmentacao-do-turismo/segmentacao-do-turismo-marcos-conveituais.pdf>

Ministério do Turismo. (s.d.). *Segmentação do Turismo*. Fonte: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-publicacoes/segmentacao-do-turismo/segmentacao-do-turismo-marcos-conveituais.pdf>

Muse de Arte Sacra de São Paulo. (2023). *JORNADAS NA CIDADE: A SÃO PAULO COLONIAL*. Fonte: Museu de Arte Sacra de São Paulo: <http://museuartesacra.org.br/educativo/materiais-educativos/>

Muse de Arte Sacra de São Paulo. (2023). *JORNADAS NA CIDADE: SÃO PAULO NA ÉPOCA DA INDEPENDÊNCIA*. Fonte: Museu de Arte Sacra de São Paulo: <http://museuartesacra.org.br/educativo/materiais-educativos/>

Museu de Arte Sacra de São Paulo. (2019). *EXPLORE O MUSEU DE ARTE SACRA – PROFESSORES*. Fonte: Museu de Arte Sacra de São Paulo: <http://museuartesacra.org.br/educativo/materiais-educativos/>

Museu de Arte Sacra de São Paulo. (2019). *Explore o Museu de Arte Sacra - Profissionais do Turismo*. Fonte: Museu de Arte Sacra de São Paulo: <http://museuartesacra.org.br/educativo/materiais-educativos/>

Museu de Arte Sacra de São Paulo. (2019). *Explore o Museu de Arte Sacra - Profissionais do Turismo*. Fonte: Museu de Arte Sacra de São Paulo: <http://museuartesacra.org.br/educativo/materiais-educativos/>

Museu de Arte Sacra de São Paulo. (2019). *TERRITÓRIO VIVO*. Fonte: Museu de Arte Sacra de São Paulo: <http://museuartesacra.org.br/territorio-vivo/>

Museu de Arte Sacra de São Paulo. (2021). *TURISMO E DIVERSIDADE RELIGIOSA NO BOM RETIRO*. Fonte: Museu de Arte Sacra de São Paulo: <http://museuartesacra.org.br/educativo/materiais-educativos/>

Museu de Arte Sacra de São Paulo. (2022). *MODERNISMOS EM DIÁLOGO: CADERNO PARA PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO*. Fonte: Museu de Arte Sacra de São Paulo: <http://museuartesacra.org.br/educativo/materiais-educativos/>

Museu de Arte Sacra de São Paulo. (s.d.). *Encontro para Profissionais de Turismo*. Fonte: <https://museuartesacra.org.br/encontro-para-profissionais-de-turismo/>

Museums and monuments. (1960). *The Organization of museums: practical advice.*

Fonte: Unesco Digital Library:
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000071061?posInSet=26&queryId=1aa30c06-b9c7-4a4a-abb5-948b024158e3>

Noble, D. P. (2013). Fonte: Museu e museologia:

<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=pBCdCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=museu+e+museologia+dominique+poulot&ots=GmJ7Lt0EZn&sig=0SpsJ0YEzNRiKDiO0RWfHtVY9a0#v=onepage&q=museu%20e%20museologia%20dominique%20poulot&f=false>

OLIVER, B. (2007). *From Royal to National: The Louvre Museum and the Bibliothèque Nationale.* Fonte:

https://books.google.com.br/books?id=oOXAtXKvXn0C&q=the+louvre+opening+1793&redir_esc=y#v=snippet&q=the%20louvre%20opening%201793&f=false

Organização Mundial do Turismo. (s.d.). Fonte: GLOSSARY OF TOURISM TERMS:

<https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms#:~:text=Cultural%20tourism%3A%20Cultural%20tourism%20is,products%20in%20a%20tourism%20destination.>

Panazzolo, F. d. (2005). *Turismo de Massa: um breve resgate histórico e a sua importância no contexto atual.* Fonte: III Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul: <https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/gt8-turismo-de-massa.pdf>

Poulot, D. (2013). *Museu e museologia.* Fonte:

<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=pBCdCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=museu+e+museologia+dominique+poulot&ots=GmJ7Lt0EZn&sig=0SpsJ0YEzNRiKDiO0RWfHtVY9a0#v=onepage&q=museu%20e%20museologia%20dominique%20poulot&f=false>

Premio Ibero museos de Educación. (2010). Fonte: Ibero museos:

<http://www.iberomuseos.org/acciones/educacion/premio-iberomuseos-de-educacion/>

Richards, G. (2009). *Turismo Cultural: Padrões e implicações.* Fonte:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7937882/mod_resource/content/1/Cult

ural%20tourism_%20patterns%20and%20implications%20%28PORT%202009%29.pdf

Richards, G. (2018). *Cultural tourism: A review of recent research and trends*. Fonte: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7937801/mod_resource/content/4/Cultural%20tourism%20%28Greg%20Richards%202018%29.pdf

Teles, N., & Caldas, C. J. (2019). *Tecnologia e Trabalho no século XXI: uma proposta de abordagem*. Fonte: Caderno do Observatório de Crises e Alternativas: <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/87022/1/Tecnologia%20e%20Trabalho%20no%20seculo%20XXI.pdf>

UNESCO. (2019). *Reinventar as cidades*. Fonte: Unesco Digital Library: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000367693_por?posInSet=71&queryId=1aa30c06-b9c7-4a4a-abb5-948b024158e3

UNESCO. (2020). *A pandemia: a cultura e o turismo no olho da tempestade*. Fonte: <https://pt.unesco.org/courier/2021-1/pandemia-cultura-e-o-turismo-no-olho-da-tempestade>

UNESCO Institute for Statistics. (2014). *Cómo medir la participación cultural*. Fonte: Unesco Digital Library: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000226337?posInSet=71&queryId=dfafe1af-7877-4b1a-801e-f25219db452d>

UNESCO Office in Brasilia. (2023). *Relatório anual da UNESCO no Brasil*. Fonte: Unesco Digital Library: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384818_por?posInSet=51&queryId=1aa30c06-b9c7-4a4a-abb5-948b024158e3

Unesco,PlacedeFontenoy,Paris-7. (1966). *El Turismo cultural, nueva fuente de riqueza*. Fonte: Unesco Digital Library: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000023752_spa?posInSet=11&queryId=dfafe1af-7877-4b1a-801e-f25219db452d

WTO. (2004). *Tourism Market Trends*. Fonte: World Tourism Organization.

