

Universidade de São Paulo
Escola de Comunicações e Artes
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo

ERIC SUSSUMO SHIMABUKURO

Por que (não) vamos ao museu?

Um estudo sobre experiência e consumo cultural no MASP

São Paulo

2025

ERIC SUSSUMO SHIMABUKURO

Por que (não) vamos ao museu?

Um estudo sobre experiência e consumo cultural no MASP

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Bacharelado em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Leandro Leonardo Batista

Coorientador: Prof. Dr. Vinícius Alves Sarralheiro

São Paulo

2025

Nome: SHIMABUKURO, Eric Sussumo

Título: Por que (não) vamos ao museu? Um estudo sobre experiência e consumo cultural no MASP

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Bacharelado em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Nome:

Instituição:

Julgamento:

Nome:

Instituição:

Julgamento:

Nome:

Instituição:

Julgamento:

Agradecimentos

Ao meu pai, Cláudio, e à minha mãe, Alice, por sempre me amarem e apoiarem, até mesmo por meio de pequenas ações ou frases como “vai, a gente dá um jeito” em cada oportunidade que me apareceu, entre elas a de me mudar para São Paulo e cursar Publicidade e Propaganda na USP.

À minha irmã Letícia (tatá), por abrir inúmeras portas, me ajudar a crescer e ver o mundo com outras perspectivas, pelas broncas necessárias, e por compartilhar cada aventura e etapa da minha vida de uma maneira mais divertida.

A todos os tios, primos e parentes da família Shimabukuro e Obuchi, incluindo agregados, que fizeram parte e participaram da minha formação.

Aos professores Vini e Leleba pela orientação, dicas, suporte e toda a atenção durante a produção deste TCC. À profa. Sandra por me introduzir ao mundo acadêmico durante as ICs. Ao prof. Pompeu que me instigou e incentivou aos estudos no período de monitoria. Ao prof. Dorinho pelas inspirações e trocas durante o desenvolvimento da campanha da semana de recepção. A todo o corpo docente pelos ensinamentos durante a graduação. E à Universidade de São Paulo, por me proporcionar tantas experiências.

Aos “amikoj” de Londrina, em especial ao Caio, Jo, Nanda, Reu, Shun e Yu. À família Yahiro, Henri, Ka, Lael, Marquinhos, Naka, Tutu, Vitinho e Yu que, apesar da distância, sempre se fazem presentes. E ao pessoal da IMEL da Vila e da IMOSP.

Aos meus amigos do G6 - Biel, Dry, Felps, Nana e Rafa - que me acolheram no começo da faculdade e tornaram as minhas manhãs mais alegres. Cada “Aula”, trabalho, bandeirão e, principalmente, as pizzas e momentos felizes que tivemos foram muito especiais.

A todos os “almocinhos” com a Jam, Lê e Tuts, que me mostraram na simplicidade o verdadeiro significado de pertencer, e pelas nossas conversas profundas, engraçadas e aleatórias que temos. E a todo o pessoal da ECA Jr. pelos meses que passamos juntos.

I would like to express my sincere gratitude to my friends from the 'behind the scenes' group - Alexandra, Alix, Anjali, Beatriz, Camille, Chaewon, Karen, Laura, Leila, Margot, Merry, and Tim - for our shared experiences in Milano and for all the support and love, even from the other side of the world (literally).

Aos colegas da J&J - Matheus, Roger, Une e Vi -, BlaBlaCar - Adler, Gi e Pe -, Bolten - CJ, Ionedá, Ivan, Kata e Pinheiro -, e ao Luciano do PNUD, pelos aprendizados e ensinamentos.

*Life is not measured by the number of breaths we take,
but by the moments that take our breath away.*

(Tahitian Choreographies - Vicki Corona)

Resumo

A partir da recente campanha “Dois prédios. Um museu.”, realizada pelo MASP para divulgar a inauguração do edifício Pietro Maria Bardi, esta pesquisa tem como objetivo analisar como a experiência da visita ao museu valida ou anula as expectativas geradas pela campanha, e de que forma isso influencia a retenção e o engajamento contínuo do público. A discussão teórica é formada pelos campos da comunicação, museologia e marketing, e a abordagem teórica central fundamentou-se na Teoria do Pico-Fim (*peak-end rule*) para analisar a formação da memória e no conceito de “apologia” para medir o engajamento. A metodologia adotou um caráter descritivo com métodos mistos (técnicas qualitativas e quantitativas), realizando uma triangulação de dados coletados por 15 entrevistas semiestruturadas, as quais foram analisadas utilizando o software IRaMuTeQ, e 216 respostas de um questionário online. Os resultados demonstraram que, apesar da eficácia limitada da campanha em motivar a visita, a experiência, na maioria dos casos, reforça a expectativa. Assim, embora o visitante enfrente picos negativos de logística, organização ou serviços, o pico positivo do acervo é tão intenso que se sobrepõe na memória, resultando em uma satisfação geral muito alta. Conclui-se que o sucesso do MASP não se mede pela baixa retenção, mas pela alta “apologia”, validada pela recomendação unânime dos entrevistados.

Palavras-chave: comunicação institucional; MASP; experiência; consumo cultural; comportamento do consumidor.

Abstract

Stemming from the recent “Two Buildings. One Museum.” campaign, launched by MASP to promote the inauguration of the Pietro Maria Bardi building, this research aims to analyze how the museum visit experience validates or nullifies the expectations generated by the campaign, and how this influences public retention and continuous engagement. The theoretical discussion is drawn from the fields of communication, museology, and marketing, with the central theoretical approach based on the Peak-End Rule to analyze memory formation and the concept of “advocacy” to measure engagement. The methodology adopted a descriptive character with mixed methods (qualitative and quantitative techniques), triangulating data collected through 15 semi-structured interviews, which were analyzed using IRaMuTeQ software, and 216 responses from an online questionnaire. The results demonstrated that despite the campaign's limited effectiveness in motivating visits, the experience, in most cases, reinforces expectations. Thus, although the visitor faces negative peaks related to logistics, organization, or services, the positive peak of the collection is so intense that it overrides the memory, resulting in very high overall satisfaction. It is concluded that MASP's success is not measured by low retention, but by high “advocacy,” validated by the unanimous recommendation of the interviewees.

Keywords: institutional communication; MASP; experience; cultural consumption; consumer behavior.

Lista de figuras

Figura 1 - Construção do prédio na Avenida Paulista	24
Figura 2 - Cavaletes de vidro de Lina Bo Bardi	25
Figura 3 - Edifício Pietro Maria Bardi	34
Figura 4 - Novo logotipo e elemento gráfico	35
Figura 5 - Cobertura na imprensa	35
Figura 6 - Mídia out of home	36
Figura 7 - Distribuição geográfica dos equipamentos culturais em SP	37
Figura 8 - Espaços Culturais em São Paulo	37
Figura 9 – Distribuição geográfica dos museus na cidade de São Paulo	38
Figura 10 – Renda média do responsável pelo domicílio	39
Figura 11 - Comunicação organizacional integrada	48
Figura 12 - As cinco gerações e suas marcas preferidas	50
Figura 13 - Os estágios da vida humana e suas prioridades-chave	51
Figura 14 - Jornada do consumidor comparando o modelo AIDA com os cinco A's ..	54
Figura 15 - Mapeamento do caminho do consumidor ao longo dos cinco As	55
Figura 16 - Qualidade esperada, qualidade do serviço vivenciada e emoções	57
Figura 17 - Dendograma das classes lexicais obtidas a partir da CHD	73
Figura 18 - Dendograma das classes lexicais obtidas a partir da CHD - Eixo 1	75
Figura 19 - Dendograma das classes lexicais obtidas a partir da CHD - Eixo 2	83
Figura 20 - AFC das classes lexicais obtidas na CHD	84
Figura 21 - Dendograma das classes lexicais obtidas a partir da CHD - Eixo 3	93

Lista de tabelas

Tabela 1 - Os 10 Museus mais visitados no Brasil nos anos de 2019 a 2023	13
Tabela 2 - Os 5 Museus mais visitados na região sudeste nos anos de 2019 a 2023 ...	13
Tabela 3 - Classificação dos museus	22
Tabela 4 - Citações na imprensa	31
Tabela 5 - Relação entre renda familiar e frequência de atividades	39
Tabela 6 - Métodos quantitativos, mistos e qualitativos	63
Tabela 7 - Participantes das entrevistas em profundidade	66
Tabela 8 - Perfis dos participantes do questionário	69
Tabela 9 - Como os participantes conheceram o MASP	77
Tabela 10 - Onde e quando os participantes tiveram contato com a campanha	78
Tabela 11 - Lembrança da campanha	79
Tabela 12 - Motivações para visitar o MASP	86
Tabela 13 - Barreiras para visitar o MASP	88
Tabela 14 - Frequência dos participantes ao MASP (em %)	100

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Número de obras adquiridas de artistas mulheres, negros, indígenas e LGBTQIA+	26
Gráfico 2 - Visitantes do MASP por tipo de ingresso em 2024	29
Gráfico 3 - E-mails marketing enviados por mês em 2024	33
Gráfico 4 - Fatores determinantes para frequentar atividades culturais	38
Gráfico 5 - AFC das classes lexicais obtidas na CHD (palavras)	74
Gráfico 6 - AFC das classes lexicais obtidas na CHD (palavras)	76
Gráfico 7 - Avaliação da campanha	82
Gráfico 8 - Comparação quantitativa das motivações e barreiras (em %)	89
Gráfico 9 - Comparação da renda entre os visitantes e não visitantes (em %)	90
Gráfico 10 - Comparação da escolaridade entre os visitantes e não visitantes (em %)	91
Gráfico 11 - Comparação geográfica entre os visitantes e não visitantes (em %)	92
Gráfico 12 - AFC das classes lexicais obtidas na CHD (palavras)	94
Gráfico 13 - AFC das classes lexicais obtidas na CHD (classes)	95
Gráfico 14 - Comparação entre ponto positivo e negativo na visita (em %)	97
Gráfico 15 - 19 atributos relacionados à jornada do visitante no MASP	98

Lista de abreviaturas e siglas

AFC	Análise Fatorial de Correspondência
AMA	American Marketing Association
APCA	Associação Paulista de Críticos de Arte
CHD	Classificação Hierárquica Descendente
EUROSTAT	Statistical office of the European Union
FOMO	Fear Of Missing Out
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAM	Instituto Brasileiro de Museus
ICOM	International Council of Museums
IPHAN	Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
IRAMUTEQ	Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires
MASP	Museu de Arte de São Paulo
MoMA	Museum of Modern Art
OAC	Observatório das Atividades Culturais
OOH	Out of home
QR Code	Quick response code
SIIC	Sistema de Informações e Indicadores Culturais
SPTuris	São Paulo Turismo
ST	Segmentos de texto
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
UCE	Unidades de Contexto Elementares
UCI	Unidades de Contexto Iniciais
UE	União Europeia
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
YOLO	You Only Live Once

Sumário

1. Introdução.....	11
2. Revisão de Literatura.....	14
2.1. O que é museu?.....	14
2.2. Contextualização histórica.....	17
2.3. O MASP.....	23
2.4. Consumo cultural.....	36
2.5. Marketing e comunicação.....	43
2.6. Campanhas institucionais e percepção do público.....	47
2.7. Jornada do consumidor e experiência.....	52
3. Metodologia.....	60
4. Resultados.....	65
4.1. Participantes.....	66
4.2. Mapa de análise.....	71
4.3. Campanha "Dois prédios. Um museu.".....	75
4.4. Quem (não) frequenta o MASP?.....	82
4.5. Experiência do visitante: o que realmente fica na memória.....	93
5. Considerações finais.....	100
Referências Bibliográficas.....	103
Apêndices.....	108

1. Introdução

A compreensão da instituição museológica e a própria definição de museu, apesar de atualmente ser padronizada internacionalmente pelo ICOM (2022), é resultado de uma profunda evolução histórica e transformação social. De acordo com Suano (1986, p. 10), a origem do conceito refere-se ao *mouseion* grego, um espaço misto entre templo e centro de pesquisa filosófica, e se consolida a partir das grandes coleções principescas e reais do período do renascimento, que evoluíram de patrimônio privado para espaços públicos. Essa transição ocorreu de maneira lenta e gradual, além de ter sido marcada por diversos conflitos sociais e pela necessidade de justificar sua existência, encontrando no iluminismo a missão de educar o público e atuar como um fixador da memória e da identidade coletiva. No Brasil, os museus seguiram os padrões europeus e, com a fundação de instituições como o Museu Nacional do Rio de Janeiro, em 1818, por D. João VI., estabeleceram a base para o desenvolvimento da área museológica no país (ABREU, 2013; SUANO, 1986).

O Museu de Arte de São Paulo (MASP), inaugurado em 1947 por Assis Chateaubriand e Pietro Maria Bardi, surgiu em um contexto cultural paulista ainda pautado pelo tradicionalismo europeu, que influenciava diretamente instituições brasileiras. Entretanto, desde sua concepção, o MASP propôs uma ruptura com esse modelo clássico, adotando diretrizes museológicas focadas em sua função social e na interdisciplinaridade, incorporando, por exemplo, exposições sobre cinema e teatro (GOMES, 2019).

O projeto original, concebido como um “antimuseu” onde a coleção teria papel secundário frente ao museu como espaço de aprendizagem, de caráter lúdico e eminentemente coletivo, materializou-se na icônica sede da Avenida Paulista. Inaugurado em 1968, o novo prédio, projetado por Lina Bo Bardi, consolidou fisicamente o perfil popular e aberto da instituição, estabelecendo um espaço democrático e de convívio social com seu famoso vão livre de 70 metros (GOMES, 2019; EPA, 2025).

Já na atualidade, marcando um novo capítulo em sua história, o MASP inaugurou o Edifício Pietro Maria Bardi em 2024, uma expansão que resultou em um aumento de 66% nas áreas expositivas e na criação de novos espaços. Para comunicar essa mudança histórica, a diretoria de experiência e comunicação lançou a campanha "Dois prédios. Um museu.", a qual foi baseada em um projeto de *rebranding*, desenvolvido pelo estúdio Porto Rocha, que atualizou a identidade visual da instituição (MASP, 2024).

O novo design buscou criar “uma linguagem visual que preserva o vínculo com a história do Museu e, simultaneamente, aprimora e atualiza sua aplicação em diferentes plataformas” (MASP, 2024, p. 167), introduzindo um elemento gráfico que simplifica de

forma abstrata os dois edifícios lado a lado, simbolizando a nova era da instituição. A campanha foi massivamente divulgada por meio de coletivas de imprensa, mídias *out of home* (OOH) e em canais online.

Nesse sentido, a relevância do MASP transcende seu acervo tombado de mais de 11 mil obras, visto que a instituição se posiciona como um agente cultural dinâmico, com alcance global e engajamento local. No mesmo ano de 2024, o museu reforçou sua capacidade de articulação internacional com exposições como "Francis Bacon: a beleza da carne", que contou com empréstimos de instituições como Tate (Londres) e MoMA (Nova York), e em 2025, bateu o recorde histórico de público com a exposição "A Ecologia de Monet", que atraiu mais de 440 mil visitantes (MASP, 2024; G1, 2025).

Essa relevância é sustentada por diversas estratégias de comunicação e programas públicos. Por exemplo, o MASP Escola atendeu 6.500 alunos em 2024, enquanto o MASP Ensino expandiu suas parcerias com escolas. Ademais, a concessão do Vão Livre por 30 anos e presença digital do museu, que somou 1,5 milhão de visitantes ao site e 863 mil seguidores no Instagram em 2024, consolidam a posição do MASP como uma instituição central na vida cultural da cidade e do país (MASP, 2024).

Por outro lado, o consumo cultural no Brasil, particularmente da frequência a museus como o MASP, partem de uma profunda desigualdade estrutural de acesso e uma distinção sociológica que segrega a população. Ou seja, a cultura, entendida como “acumulação de significados, rituais, normas e tradições compartilhados entre os membros de uma organização ou sociedade” (SOLOMON, 2016, p. 79), não é partilhada de forma igualitária. Dados do IBGE (2023) demonstram que 31,4% da população brasileira vive em municípios sem museus e, segundo levantamentos de Botelho (2003) e SPTuris (2015), em centros urbanos como São Paulo, os equipamentos culturais concentram-se em regiões centrais e de maior renda. Logo, essa exclusão física de alguns indivíduos é agravada por barreiras socioeconômicas, nas quais o preço e a renda familiar são fatores determinantes (G1, 2018).

Além das barreiras geográficas e materiais, a teoria de Bourdieu (2007) é essencial para compreender como o consumo cultural é determinado pelo *habitus* e pela posse de capital cultural, que funcionam como "instrumentos de apropriação simbólica". Nesse sentido, a ausência de determinados grupos em museus não pode ser interpretada apenas como falta de interesse ou de recursos financeiros, mas como consequência de um sistema de distinção social no qual a experiência museológica é significativa somente para aqueles que foram educados a reconhecer e interpretar seus códigos.

Nesse contexto, apesar do Museu de Arte de São Paulo ser amplamente reconhecido por seu acervo, pela sua arquitetura e seu papel central na cultura brasileira, o número de visitantes não reflete essa magnitude. Segundo os últimos levantamentos do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), de 2019 a 2023, o MASP apareceu apenas uma vez, no ano de 2021, entre os dez museus mais visitados do Brasil, representados na tabela 1 em ordem alfabética.

Tabela 1 - Os 10 Museus mais visitados no Brasil nos anos de 2019 a 2023

2023	2022	2021	2020	2019
Centro Cultural Banco do Brasil (RJ)	Aquário Marinho do Rio De Janeiro (RJ)	Aquário Marinho do Rio De Janeiro (RJ)	Centro Cultural Banco do Brasil (RJ)	Casa das Rosas (SP)
Centro Cultural Banco do Brasil (DF)	Centro Cultural Banco do Brasil (RJ)	#MUSEUdeMEMES (RJ)	Centro Cultural Banco do Brasil (DF)	Centro Cultural Banco do Brasil (RJ)
Museu Dinâmico Interdisciplinar (PR)	Museu Catavento (SP)	Centro Cultural Banco do Brasil (RJ)	Centro Cultural Banco do Brasil (SP)	Centro Cultural Banco do Brasil (DF)
Museu Aeroespacial (RJ)	Museu da Pessoa (SP)	Instituto Tomie Ohtake (SP)	Instituto Moreira Saales (SP)	Centro Cultural Banco do Brasil (SP)
Museu Catavento (SP)	Museu de Arte Sacra de Mato Grosso (MT)	Museu de Arte Contemporânea de Niterói (RJ)	Museu Aberto da Tartaruga Marinha (BA)	Museu Aberto da Tartaruga Marinha (BA)
Museu de Arte do Rio (RJ)	Museu Dinâmico Interdisciplinar (PR)	Museu Aberto da Tartaruga Marinha (BA)	Museu Catavento (SP)	Museu Catavento (SP)
Museu do Amanhã (RJ)	Museu do Amanhã (RJ)	Museu da Pessoa (SP)	Museu de Vida Marinha (SP)	Museu do Amanhã (RJ)
Museu Histórico do Exército (RJ)	Museu do Vídeo Game Itinerante (MS)	Museu de Arte de São Paulo (SP)	Museu do Amanhã (RJ)	Museu Histórico do Exército (RJ)
Museu Oscar Niemeyer (PR)	Museu Histórico do Exército (RJ)	Museu Histórico do Exército (RJ)	Museu do Café (SP)	Museu Imperial (RJ)
Museu do Ipiranga (SP)	Pinacoteca de São Paulo (SP)	Pinacoteca de São Paulo (SP)	Museu nossa senhora aparecida (SP)	Museu Nacional (DF)

Fonte: Elaborada pelo autor com base no IBRAM (2019; 2020; 2021; 2022; 2023)

Já em relação aos museus do sudeste, o MASP não esteve em nenhum ano entre os cinco museus mais visitados, conforme a tabela 2, em ordem alfabética.

Tabela 2 - Os 5 Museus mais visitados na região sudeste nos anos de 2019 a 2023

2023	2022	2021	2020	2019
Centro Cultural Banco do Brasil (RJ)	Aquário Marinho do Rio De Janeiro (RJ)	Aquário Marinho do Rio De Janeiro (RJ)	Centro Cultural Banco do Brasil (RJ)	Casa das Rosas (SP)
Museu Aeroespacial (RJ)	Centro Cultural Banco do Brasil (RJ)	Instituto Tomie Ohtake (SP)	Centro Cultural Banco do Brasil (SP)	Centro Cultural Banco do Brasil (RJ)
Museu Catavento (SP)	Museu da Imigração (SP)	Museu da Pessoa (SP)	Museu de Vida Marinha (SP)	Centro Cultural Banco do Brasil (SP)
Museu do Amanhã (RJ)	Museu da Pessoa (SP)	Museu Histórico do Exército (RJ)	Museu do Amanhã (RJ)	Museu Catavento (SP)
Pinacoteca de São Paulo (SP)	Museu do Amanhã (RJ)	Pinacoteca de São Paulo (SP)	Museu nossa senhora aparecida (SP)	Museu do Amanhã (RJ)

Fonte: Elaborada pelo autor com base no IBRAM (2019; 2020; 2021; 2022; 2023)

Esse fato levanta questionamentos como: (1) De que maneira a campanha “Dois prédios. Um museu.” influenciou as expectativas das pessoas em relação ao MASP e sua intenção de visitar o museu?; (2) Quais fatores motivam ou dificultam a decisão de visitar o MASP?; e (3) Quais momentos da visita ao MASP mais impactam a avaliação geral da experiência pelo público e influenciam sua intenção de retorno ou engajamento futuro?. Desse modo, chegou-se ao problema central desta pesquisa: Como a experiência da visita ao MASP anula ou reforça as expectativas criadas pela campanha “Dois prédios. Um museu.”?.

Nesse sentido, esta pesquisa surge a partir de uma aparente contradição no cenário cultural brasileiro. De um lado, o Museu de Arte de São Paulo se consolida como uma instituição de prestígio global, com um acervo tombado, arquitetura icônica e uma missão social significativa. Por outro lado, dados de visitação anual do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM, 2019-2023) revelam que o MASP não se mantém entre os museus mais frequentados do país, sugerindo uma divergência entre seu prestígio institucional e o engajamento efetivo do público.

A justificativa desta pesquisa se concentra, portanto, no marco histórico de expansão e no considerável investimento do MASP em sua imagem. Em um contexto onde o acesso à cultura já é profundamente limitado por barreiras estruturais e simbólicas, torna-se essencial investigar se a experiência dos visitantes está validando ou anulando as expectativas criadas pela comunicação. Ou seja, para a instituição, compreender essa dinâmica é decisivo para identificar os fatores que realmente promovem a retenção e o engajamento efetivo do público.

Logo, a presente pesquisa parte da seguinte hipótese: A campanha “Dois prédios. Um museu.”, realizada pelo MASP, contribuiu para o aumento da intenção de visita entre os indivíduos que tiveram contato com alguma peça de comunicação. Além disso, eventuais experiências positivas ou negativas no momento de maior intensidade emocional (pico) ou no término da jornada (fim) influenciam na retenção e no engajamento contínuo do público. A partir dessa premissa, foi estabelecido como objetivo geral: Analisar como a experiência da visita ao MASP valida ou anula as expectativas geradas pela campanha “Dois prédios. Um museu.”, e de que forma isso influencia a retenção e o engajamento contínuo do público.

Para alcançar esse objetivo, a investigação se desdobra em três objetivos específicos:

1. Avaliar a percepção e a eficácia da campanha “Dois prédios. Um museu.” na geração de expectativas e no estímulo à intenção de visita ao MASP;
2. Mapear as principais motivações e barreiras que influenciam a decisão do público de frequentar ou não o museu;
3. Identificar os momentos decisivos na jornada do consumidor no MASP que determinam a sua avaliação geral da experiência e a intenção de engajamento futuro.

2. Revisão de Literatura

2.1. O que é museu?

A formalização e a atual padronização internacional do conceito de museu são resultados das iniciativas do Conselho Internacional de Museus (ICOM), fundado em 1946 na primeira sessão plenária da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). A definição não apenas orienta a prática museológica mundial, a exemplo do documento de Recomendação da UNESCO relativa à proteção e promoção dos museus e coleções (2015), mas também serve de referência para diversas legislações nacionais e regionais em todo o mundo.

A tentativa de definir a palavra “museu”, por outro lado, esteve presente desde a época em que os primeiros museus foram criados. De acordo com o documento 224 anos definindo o museu (no inglês, *224 years of defining the museum*), publicado pelo próprio

ICOM em 2020, o Museu Britânico, fundado em 1753, associava o conceito ao esforço de reunir exemplos de todas as áreas da atividade humana e torná-las acessíveis a todas as pessoas. Já a Galeria da Sociedade de Amigos Patriotas das Artes, hoje Galeria Nacional de Praga, fundada em 1796, definia museu como “o estabelecimento de uma galeria para evitar maior destruição e desequilíbrio de pinturas e outras obras de arte, bem como para fornecer modelos para futuros artistas e amantes da arte” (ICOM, 2020, p. 1, tradução nossa).

Nesse sentido, algumas funções básicas dos museus, consideradas válidas até os dias atuais, já se faziam presentes, como a construção de acervos, educação e atratividade. Outras concepções, como a do Museu Regional da Silésia, fundado em 1814, ressaltavam ainda mais a preservação do patrimônio cultural e os propósitos educacionais: “[...] para proporcionar aos jovens aprendizes a oportunidade de ler utilmente e estabelecer uma fonte da qual artistas e artesãos, que buscam uma educação espiritual superior, possam tirar lições” (ICOM, 2020, p. 1, tradução nossa). Assim, essas formulações iniciais abrem caminho para compreender como o conceito de museu continuou a se transformar ao longo da história.

A primeira definição de museu adotada pelo ICOM foi apresentada em 1946, nos seguintes termos:

A palavra 'museu' inclui todas as coleções, abertas ao público, de material artístico, técnico, científico, histórico ou arqueológico, incluindo zoológicos e jardins botânicos, mas excluindo bibliotecas, exceto na medida em que mantenham salas de exposição permanentes (ICOM, 2020, p. 2, tradução nossa).

Nos anos seguintes, houve diversas discussões e modificações na definição. Em 1951, foram destacados a estabilidade, o interesse público e o papel educacional do museu, e em 1968, a palavra “*pleasure*”, que significa prazer, satisfação ou contentamento, apareceu pela primeira vez, marcando o início da transição de “templos de coisas para instituições de discussão viva sobre essas coisas” (ICOM, 2020, p. 2, tradução nossa). Na visão de Suano (1986, p. 10), autora do livro “O que é Museu?”, o conceito está relacionado à educação ou “diversão de qualquer pessoa que queira visitá-lo”. Ou seja, os museus, que antes eram vistos como lugares voltados para guardar, exibir e cultuar objetos, passaram a ser compreendidos como espaços não apenas de preservação, mas também de participação social, educação e debate.

Um marco importante na evolução do conceito ocorreu na conferência geral do conselho, realizada em Copenhague, em 1974. Segundo o ICOM (2020), a definição proposta naquele ano foi impulsionada por uma crise existencial e pela necessidade de democratização, já que as instituições eram consideradas elitistas, colonizadoras e excludentes. Assim, definiu-se como:

Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento, e aberta ao público, que adquire, conserva, pesquisa, comunica e expõe, para fins de estudo, educação e deleite, os testemunhos materiais do homem e de seu ambiente (ICOM, 2020, p. 2, tradução nossa).

A adoção dessa definição foi acompanhada por alguns debates, como a discordância de que o museu não tem fins lucrativos e, principalmente, a inclusão da frase “a serviço da sociedade”. Essa divergência foi reflexo de uma tensão política entre as visões de representantes de países do mundo ocidental e do bloco socialista. Felizmente, o acordo mútuo permitiu a aprovação do conceito e consolidou uma nova compreensão do museu como agente social ativo, alinhado com as mudanças mundiais da época.

Nas décadas seguintes, durante as conferências de 1989, 1995 e 2001, pequenos ajustes foram realizados na redação da definição. Em contraste, no ano de 2007, o ICOM incluiu explicitamente a frase “patrimônio material e imaterial da humanidade”, visando contemplar formas de patrimônios culturais imateriais, exemplificadas por Abreu (2013, p. 3) como “desde a pedra lascada do paleolítico a uma aldeia, uma encosta cultivada, uma antiga fábrica, uma dança ou um canto”, que até então eram desconsideradas pela definição.

O museu é uma instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o patrimônio material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite (ICOM, 2020, p. 3, tradução nossa).

Muitos profissionais discordavam com a definição, argumentando que não refletia adequadamente a forma e o funcionamento dos museus, em outras palavras, ainda se buscava uma definição que contemplasse toda a diversidade de museus, coleções, públicos e territórios. Nesse sentido, os membros do conselho foram convidados a discutir possíveis modificações da definição de museu, resultando em 250 propostas formuladas. Conforme o ICOM (2020), as palavras que se repetiam nas propostas eram: “diálogo, discussão, pluralidade de vozes, troca de ideias, socialização educação, igualdade, processo, o passado está aqui para o presente, o futuro”. Ademais, uma das propostas deixou evidente que o museu não é “um lugar de coleção empoeirada de coisas velhas”. Assim, uma controversa definição foi proposta em 2019, na conferência de Kyoto:

Museus são espaços democratizantes, inclusivos e polifônicos para o diálogo crítico sobre os passados e os futuros. Reconhecendo e abordando os conflitos e desafios do presente, eles mantêm artefatos e espécimes em confiança para a sociedade, salvaguardam memórias diversas para as gerações futuras e garantem direitos iguais e acesso igualitário ao patrimônio para todas as pessoas. Museus não têm fins lucrativos. Eles são participativos e transparentes, e trabalham em parceria ativa com e para diversas comunidades para coletar, preservar, pesquisar, interpretar, expor e ampliar a compreensão do mundo, com o objetivo de contribuir para a dignidade humana e a justiça social, a igualdade global e o bem-estar planetário (ICOM, 2020, p. 3, tradução nossa).

Apesar de possuir o viés de engajamento social, como sugerido em grande parte das propostas, a conceituação foi amplamente criticada, especialmente por comitês europeus, que alegavam a descaracterização da essência do museu, a coleção. Como consequência, a definição de museu passou por mudanças significativas e na 26ª Conferência Geral do ICOM, realizada em 2022, uma nova definição foi aprovada com 92,41% dos votos favoráveis dentre os mais de 500 representantes de museus de todo o mundo. O texto representa uma síntese entre a tradição e as demandas contemporâneas, estabelecendo que:

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 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 (ICOM, 2022, p. 3, tradução nossa)¹.

A adoção dos termos "acessibilidade", "inclusão", "sustentabilidade" e "ética" reforçaram ainda mais a evolução do museu de um local de contemplação para um espaço de diálogo e reforma social. A UNESCO adotou também a definição para determinar se novas galerias e instituições privadas em todo o mundo podem se descrever ou não como um museu oficial reconhecido. “Cada geração se viu forçada a interpretar a vaga palavra ‘museu’ de acordo com as exigências sociais de cada época” (TAYLOR, 1945, p. 39).

Logo, como resume Abreu (2013, p. 3), os museus contemporâneos são “organizações vivas que estão em permanente evolução, reinventam-se e alteram o modo de relacionamento com a sociedade, com o território e com as coleções, não permitindo que o conceito ou definição de museu se fechem”.

2.2. Contextualização histórica

A origem da instituição museológica tem como base práticas e ideias que influenciaram diretamente sua configuração atual. A etimologia da palavra museu, por exemplo, possui origem no termo *mouseion*, ou casa das musas, da Grécia Antiga, um espaço misto entre templo e centro de pesquisa voltado para o saber filosófico. “O *mouseion* era então esse local privilegiado, onde a mente repousava e onde o pensamento profundo e criativo, liberto dos problemas e aflições cotidianos, poderia se dedicar às artes e às ciências”

¹ No original: *A museum is a not-for-profit, permanent institution in the service of society that researches, collects, conserves, interprets and exhibits tangible and intangible heritage. Open to the public, accessible and inclusive, museums foster diversity and sustainability. They operate and communicate ethically, professionally and with the participation of communities, offering varied experiences for education, enjoyment, reflection and knowledge sharing* (ICOM, 2022).

(SUANO, 1986, p. 10). Além disso, a funcionalidade das obras de arte estavam mais relacionadas a agradar as divindades do que propriamente serem contempladas pelo homem.

Paralelo a isso, alguns museólogos, profissionais que atuam como pesquisadores em museus, acreditam que o fenômeno de colecionismo seja como “recolher pedaços de um mundo que se quer compreender e do qual se quer fazer parte ou então dominar” (SUANO, 1986, p. 12). Ou seja, a coleção de objetos, uma prática quase tão antiga quanto a humanidade, retrata não apenas a realidade e a história de um contexto, mas também da pessoa ou sociedade que a reuniu e transformou em coleção. O antropólogo Canclini (2008) ressalta em seu livro “Leitores, espectadores e internautas” que, ao separar, catalogar e exibir objetos segundo determinados critérios, sejam eles históricos, artísticos, científicos ou simbólicos, o museu constrói significados que diferenciam os objetos entre si e define o que deve ser preservado culturalmente ou não.

Durante anos as coleções e patrimônios eram entendidos sobretudo como “bens possuídos por uma pessoa, por uma família ou por uma entidade, e que se transmitiam como uma espécie de elo material que constituía a base estável da sucessão das gerações e garantia a sua subsistência ou a sua reprodução” (ABREU, 2013, p. 12). Um exemplo disso eram as coleções romanas que tinham como intuito principal ilustrar o poderio e força sobre os inimigos conquistados. Por outro lado, foram as grandes coleções principescas e reais do período do renascimento que deram origem ao museu como conhecemos hoje, ainda que o acesso a tais coleções tenha ocorrido de maneira lenta e gradual (SUANO, 1986).

Em meio a um período de intensas disputas religiosas e políticas no século XVI, marcado pela reforma protestante e pela contra-reforma, a igreja católica compreendeu o papel da cultura como uma ferramenta de influência e controle social, utilizando-a para fortalecer a religião e sua autoridade. Assim, segundo Suano (1986), o papa Pio VI foi pioneiro ao abrir suas coleções ao público em 1471 e, apesar do acesso ser seletivo e instrumentalizado, o museu tinha como finalidade ser modelo e manual visual do que era considerado belo, legítimo e reconhecido segundo os valores e interesses da igreja.

A permissão, ainda que restrita, para visitar as galerias dos palácios, os gabinetes e mesmo os “museus”, como eram nomeados os lugares onde se guardavam as coleções, começou a surgir em toda a Europa e expôs um profundo conflito de classes. Por um lado, a elite colecionadora temia pela segurança contra roubos e argumentava que a “alegre e ‘desrespeitosa’ algazarra” do povo durante as visitas rompiam o “clima de contemplação” em que os objetos deveriam ser apreciados e contemplados. Por outro, as classes populares, em grande parte incapazes de ler ou escrever, não possuíam os códigos necessários, como a

educação ou informação, para interagir com os acervos da forma esperada (SUANO, 1986; BOURDIEU, 2007).

Os sociólogos Bourdieu e Darbel (2007) argumentam em seu livro “O amor pela arte: os museus de arte da Europa e seu público” que, embora o museu se apresente como uma instituição pública e democrática, tal liberalidade é apenas aparente. O usufruto completo das obras e coleções depende do capital cultural dos visitantes e, como consequência, faz com que o museu continue a reproduzir desigualdades simbólicas e sociais, reforçando o privilégio das classes cultas sob o disfarce da universalidade.

O museu fornece a todos, como se tratasse de uma herança pública, os monumentos de um esplendor passado, instrumentos da glorificação suntuária dos grandes de outrora: liberalidade factícia, já que a entrada franca é também entrada facultativa, reservada àqueles que, dotados da faculdade de se apropriarem das obras, têm o privilégio de usar dessa liberdade e que, por conseguinte, se encontram legitimados em seu privilégio, ou seja, na propriedade dos meios de se apropriarem dos bens culturais ou, para falar como Max Weber, no monopólio da manipulação dos bens de cultura e dos signos institucionais da salvação cultural (BOURDIEU; DARBEL, 2007, p. 169).

A nota publicada por Sir Ashton, em 1773, nos jornais ingleses, ilustra a distinção social evidenciada principalmente na frase: "cheguei à resolução de recusar acesso à classe baixa, exceto quando seus membros vierem acompanhados com um bilhete de um *Gentleman* ou *Lady* do meu círculo de amizades” (SUANO, 1986, p. 27). Vale lembrar que no final do século XVIII a Europa passava por um momento de crescente tensão social, visto que o autoritarismo dos reis e da nobreza havia alcançado seu auge e a população começava a manifestar sua insatisfação. A democratização do acesso aos museus foi um dos movimentos revolucionários desse período, mas foi somente a Revolução Francesa que tornou o acesso às coleções disponíveis ao público (ABREU, 2013).

No ano de 1792, a Convenção Nacional da França aprovou a criação de quatro museus com objetivos explicitamente políticos e a serviço da nova ordem, sendo eles o Museu do Louvre, Museu dos Monumentos, Museu de História Natural e Museu de Artes e Ofício, todos localizados em Paris. Esse modelo de museu público se disseminou rapidamente pela Europa entre o fim do século XVIII e início do século XIX, dando origem a alguns dos museus mais importantes e renomados do continente, reconhecidos até hoje: o Belvedere de Viena, na Áustria (1783), o Museu Real dos Países-Baixos, em Amsterdam (1808), o Museu do Prado, na Espanha (1819), o Altes Museum, na Alemanha (1810) e o Museu do Hermitage, na Rússia (1852) (SUANO, 1986).

Em contraste ao modelo que estava começando a ser adotado na Europa, nos Estados Unidos a grande maioria dos museus já nasceram como instituições voltadas para o público e

mantidos por fundos e doações, além da cobrança de ingressos. Em relação ao Brasil, as primeiras instituições, como o da Escola Nacional de Belas-Artes (1815) e o Museu Nacional do Rio de Janeiro (1818), foram iniciativas de D. João VI. Para o acervo inicial, o rei doou alguns objetos que havia trazido durante a transferência da corte portuguesa para o Brasil em 1808, fugindo das tropas de Napoleão (SUANO, 1986).

No século XIX, os conflitos sociais perduraram já que, para as classes populares, os museus carregavam um simbolismo negativo, representando o abuso de poder e a privação de bens e direitos a qual tinham sido submetidos ao longo de séculos. Em contrapartida, para as pessoas da classe dominante, o acesso geral do público aos museus era acompanhado de sentimentos “extremamente negativos, com componentes de ciúme pela perda de algo que, antes, era de usufruto apenas seu” (SUANO, 1986, p. 35). Nesse cenário, os museus precisaram encontrar novas formas de justificar sua existência e expansão, que se manifestaram com apoio da filosofia do iluminismo, o qual defendia a razão, a liberdade de pensamento, a educação, o progresso, e combatia o autoritarismo e o despotismo monárquico.

Impulsionado por esses ideais iluministas, os museus do século XIX começaram a crescer e se multiplicar, assumindo papéis centrais para a sociedade da época. As instituições passaram, então, a refletir as transformações e problemas sociais pelos quais passava a Europa, sendo utilizadas para fins políticos e ideológicos, como exemplo despertar ou enraizar a consciência nacional das pessoas. Já o início do século XX foi marcado por uma crise de identidade nos museus, gerada principalmente pela rápida expansão ocorrida no final do século anterior e pelas insatisfações populares devido ao seu caráter rígido e tradicional. Essa crítica foi materializada no Manifesto Futurista de 1909, escrito por Filippo Tommaso Marinetti, publicado na França, que explicitava a vontade de “destruir os museus”, descritos como:

Museus, cemitérios!... Idênticos, na verdade, pela sinistra promiscuidade de tantos corpos que não se conhecem. Dormitórios públicos em que se descansa para sempre junto a seres odiados ou desconhecidos. Absurda rivalidade entre pintores e escultores, que se vão trucidando ferozmente a golpes de cores e linhas, ao longo das paredes disputadas dentro do mesmo museu² (MARINETTI, 1909, n.p., tradução nossa).

Em oposição a Marinetti (1909), que apenas caracterizou os museus como instituições estáticas e mortas, incapazes de estabelecer diálogos com a sociedade, Canclini (2008) descreve uma estratégia de sobrevivência e reinvenção adotada pelos museus. Ou seja, diante da crise criativa e conceitual marcada pela exaustão das vanguardas artísticas e pela falta de

² No original: *Musées, cimetières!... Identiques vraiment dans leur sinistre coudolement de corps qui ne se connaissent pas. Dortoirs publics où l'on dort à jamais côte à côte avec des êtres haïs ou inconnus. Férocité réciproque des peintres et des sculpteurs s'entre-tuant à coups de lignes et de couleurs dans le même musée.*

novas ideias sobre o papel do museu, buscou-se transformar essas instituições em centros culturais ou sociais mais amplos, “onde as artes visuais convivam com livros, espetáculos, vídeos e recursos digitais multimídia” (CANCLINI, 2008, p. 66).

Após a Segunda Guerra Mundial, que estendeu-se de 1939 até 1945, o foco dos museus mudou progressivamente dos “grandes feitos” e “grandes heróis”, como menciona Suano (1986), para alguns interesses comuns da sociedade, como ecologia, meio ambiente, vida cotidiana e comunidade. Dessa forma, embora a função educativa dos museus tenha sido pauta de discussões desde os séculos XVIII e XIX, é possível observar que o tema passou a ser tratado com mais seriedade a partir das décadas de 1960 e 1970, período em que os museus começaram a ser reavaliados como instrumentos de extensão cultural, refletindo na própria definição de “museu” da época (ICOM, 2020).

Essa busca por uma maior proximidade entre o museu e a população, além do desejo de classificar e organizar melhor as instituições, acarretou na criação de tipos de museus. Como explica Abreu (2013):

Quando falamos em museus não nos referimos a algo concreto e padronizado. Na verdade, quando comparados fugazmente, poderá fazer pouco sentido atribuir o mesmo nome de “museu” a instituições que trabalham em áreas tão distintas como as de um jardim botânico, um castelo ou um centro de ciência (ABREU, 2013, p. 11).

Desse modo, a partir das classificações utilizadas pela UNESCO (1998), pelo Observatório das Atividades Culturais (OAC) no Inquérito realizado aos Museus em Portugal durante 1999 (SANTOS et al., 2000) e na Base de dados “Museus” (SANTOS et al., 2006), é possível enumerar treze grupos tipológicos. Esses agrupamentos se diferenciam principalmente pela natureza dos temas e objetos expostos e pelas características de suas coleções, sendo elas: (1) Museu de arte; (2) Museu de arqueologia; (3) Museu de História; (4) Museus de ciências naturais e de história natural; (5) Museus de ciências e técnica; (6) Museus de etnografia e antropologia; (7) Museus especializados; (8) Museus de território; (9) Museus mistos e pluridisciplinares; (10) Outros museus; (11) Monumentos musealizados; (12) Jardins zoológicos e botânicos, e aquários; (13) Reservas ou parques naturais.

Para esta pesquisa, que tem como foco o Museu de Arte de São Paulo, vale ressaltarmos a classificação de “Museus de Arte”:

Museus consagrados às Belas Artes, às artes aplicadas e às artes performativas. Neste grupo estão incluídos os museus de escultura, as pinacotecas, os museus de fotografia, de cinema, de teatro, de arquitetura e as galerias de exposição dependentes de bibliotecas e de arquivos (ABREU, 2013, p. 15-16).

O autor apresenta também uma tabela comparativa (tabela 3) da classificação dos museus propostos pelo ICOM, OAC e Eurostat, o serviço de estatística da União Europeia (UE).

Tabela 3 - Classificação dos museus

UNESCO / ICOM	OAC	EUROSTAT
a) Museus de Arte	a) Museus de Arte	a) Museus de Arte, Arqueologia e História
b) Museus Arqueológicos e de História Natural	b) Museus de Arqueologia	
	c) Museus de História	
c) Museus da Ciência e da História Natural	d) Museus da Ciência e da História Natural	b) Museus de Ciências e Técnicas, Museus de Etnologia
d) Museus da Ciência e da Tecnologia	e) Museus da Ciência e da Tecnologia	
e) Museus de Etnografia e Antropologia	f) Museus de Etnografia e Antropologia	
f) Museus Especializados	g) Museus Especializados	c) Outros Museus
g) Museus Regionais	h) Museus Regionais	
h) Museus Genéricos	i) Museus Genéricos	
i) Outros Museus	j) Outros Museus	
j) Jardins Zoológicos e Botânicos, Aquários	k) Jardins Zoológicos e Botânicos, Aquários	Não são considerados
k) Reservas Naturais	Não são considerados	

Fonte: adaptado de ABREU (2013, p. 17)

Por fim, apesar de todas as transformações da sociedade, no século XXI, ainda é possível observar críticas ao modelo tradicional museológico, sendo rotulados como um “templo” estático, alienante e, muitas vezes, inacessível. Suano (1986, p. 87) já argumentava que o privilégio do “ver” e a criação cultural de uma “aura” em torno dos objetos expostos geram uma experiência frustrante para grande parte do público, que, com razão, acaba concluindo que “museu é uma coisa chata”. Essa alienação é agravada ainda mais por uma mediação de informação unidirecional, que impossibilita o diálogo, e por uma curadoria que acaba servindo apenas para justificar a ideia de progresso, sem despertar o interesse da sociedade que o mantém.

Como alternativa, a autora propõe que o museu deveria abandonar suas características de “templo” para se tornar um “fórum”, espaço livre para discussão, análise e, sobretudo, relações sociais.

O museu se transformaria, assim, do "lugar do passado" em "lugar do presente", onde ambos, passado e presente, estariam sob constante discussão e avaliação. E não apenas passado e presente em forma de criação artística, mas também social e política, verdadeiras molas da cultura (SUANO, 1986, p. 93).

Na visão da autora, o ideal seria que a preservação dos testemunhos materiais de épocas anteriores servissem como pontos de partida para a reflexão e análise. Assim, ao promover reflexões sobre a cultura contemporânea e transformar cada visitante em um agente potencial do museu, a instituição iniciaria o caminho para se tornar uma célula viva da sociedade.

2.3. O MASP

O Museu de Arte de São Paulo (MASP), uma instituição privada sem fins lucrativos, foi inaugurado em 1947, na rua 7 de Abril, na região central da cidade. Idealizado por Assis Chateaubriand (1892-1968) e Pietro Maria Bardi (1900-1999), o projeto de criação do museu paulista surgiu com o propósito de aliar crescimento e modernidade à uma imagem de cidade que se industrializava. De acordo com a Escola Panamericana de Arte e Design (2025), o museu ocupou, a princípio, o segundo andar do edifício dos Diários Associados, um dos maiores conglomerados de mídia brasileira da época, fundado em 1924 pelo próprio Assis Chateaubriand.

Em sua estrutura inicial, com cerca de mil metros quadrados adaptados pela arquiteta Lina Bo Bardi, o museu contava com espaços expositivos, uma biblioteca e um pequeno auditório. Apesar do tamanho reduzido, as diretrizes gerais e a nova museologia desenhada causaram um grande impacto no meio cultural paulista, já que o modelo tradicional europeu ainda exercia uma forte influência sob instituições brasileiras, como na Pinacoteca do Estado e no Museu Paulista. Além disso, a clara delimitação de sua função social e a rápida expansão, incorporando exposições sobre cinema e teatro, geraram uma significativa repercussão e um crescente interesse da sociedade, tornando necessário a criação de um projeto pensado especificamente para abrigar a instituição e a sua crescente coleção (GOMES, 2019).

A formação do acervo do MASP ocorreu de forma consideravelmente rápida, visto que grande parte foi adquirida na primeira década de existência do museu. Esse processo foi favorecido pelo contexto do pós-guerra na Europa, que possibilitou a compra de obras a preços mais acessíveis, e pelo crescimento econômico brasileiro impulsionado pela industrialização e pela economia cafeeira. Além disso, Pietro Maria Bardi e Assis Chateaubriand foram essenciais, pois, por meio de suas redes de contato, impulsionaram aquisições e doações que formaram a base da coleção, inicialmente marcada por obras de renascentistas italianos como Botticelli, Goya, El Greco, Chagall e Marx Ernst, e ampliada nos anos de 1950 com trabalhos de artistas como Monet, Degas, Renoir, Van Gogh, Cézanne,

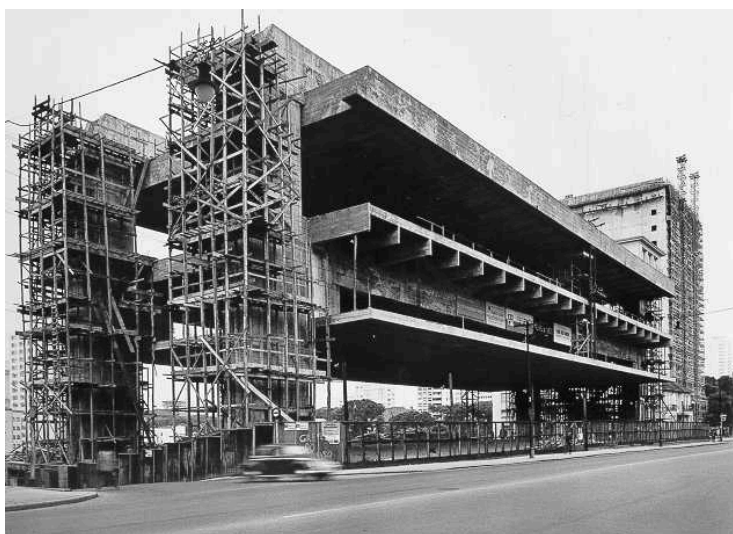
Picasso e Matisse (GOMES, 2019). Outro ponto importante que favoreceu a consolidação do acervo e da identidade institucional do museu foi a visão de Bardi em relação ao papel e à concepção do MASP.

A proposta de Bardi, que convenceu Chateaubriand de abdicar do nome Museu de Arte Antiga e Moderna para adotar somente Museu de Arte, tinha em si um tom provocativo e extremamente sedutor. O MASP tratou de ser, por excelência, um museu de Arte que definia seus limites englobando todos os tipos de produção – da pintura, escultura à fotografia e à arte popular (GOMES, 2019, s.p.).

De modo complementar, as divulgações e coberturas jornalísticas promovidas por Chateaubriand impulsionam ainda mais a simpatia e a colaboração de colecionadores. Porém, no início dos anos 1960, esse rápido crescimento sofreu uma quebra devido aos esforços voltados à construção da nova sede. A criação da nova e atual sede, localizada na Avenida Paulista 1578, foi planejada novamente por Lina Bo Bardi (figura 1):

Desde a escolha da localização privilegiada com vista espetacular na Avenida Paulista, até a criação da estrutura arquitetônica com base no uso do vidro e do concreto, que concilia superfícies ásperas e sem acabamentos com leveza, transparência e suspensão, tudo foi pensado de maneira a romper com a noção clássica de museus. A ideia era fazer do MASP um museu popular, com acesso irrestrito, reforçando seu caráter atemporal (EPA, 2025, s.p.).

Figura 1 - Construção do prédio na Avenida Paulista



Fonte: adaptado de OLIVEIRA (2013)

O projeto, inaugurado em 7 novembro de 1968, durou cerca de 12 anos para ser construído, e foi uma resposta genial a uma restrição fundamental do terreno doado, a exigência de não obstruir a vista da Avenida Nove de Julho para o centro da cidade e a Serra da Cantareira. Segundo Gomes (2019), a solução da arquiteta foi organizar o projeto em dois volumes principais: um elevado por quatro imponentes pilares, majoritariamente vazado, que enquadra a paisagem; e outro semi-enterrado, rodeado de jardins e responsável por um dos

mais emblemáticos espaços públicos do Brasil, o vão livre. Essa praça coberta, com cerca de 70 metros de extensão, não apenas solucionou a questão da paisagem, mas também materializou o caráter aberto, acessível e democrático do museu, consolidando-se ao longo das décadas como um ponto estratégico e de referência para encontros, manifestações políticas e eventos culturais na cidade de São Paulo.

Essa ruptura com a noção clássica de museu na arquitetura do prédio estava alinhada com os propósitos da instituição, visto que o MASP foi concebido por Lina Bo Bardi e Pietro Maria Bardi como um “antimuseu”. Ou seja, “abrigar uma coleção tinha papel secundário frente à importância do museu como espaço de aprendizagem, de caráter também lúdico e eminentemente coletivo” (GOMES, 2019). Os cavaletes de vidro (figura 2), também idealizados por Lina, permitiram uma relação mais direta e transparente entre o público e as obras, promovendo "livre convívio do visitante com suas obras" e uma "ruptura com a ‘aura’ da obra de arte". Essa solução expositiva, que também rompia com a disposição cronológica tradicional e com a ideia de neutralidade museográfica, propôs uma nova forma de diálogo entre o observador, a obra e o espaço que a envolve (GOMES, 2019; EPA, 2025).

Figura 2 - Cavaletes de vidro de Lina Bo Bardi



Fonte: adaptado de FILHO (2019)

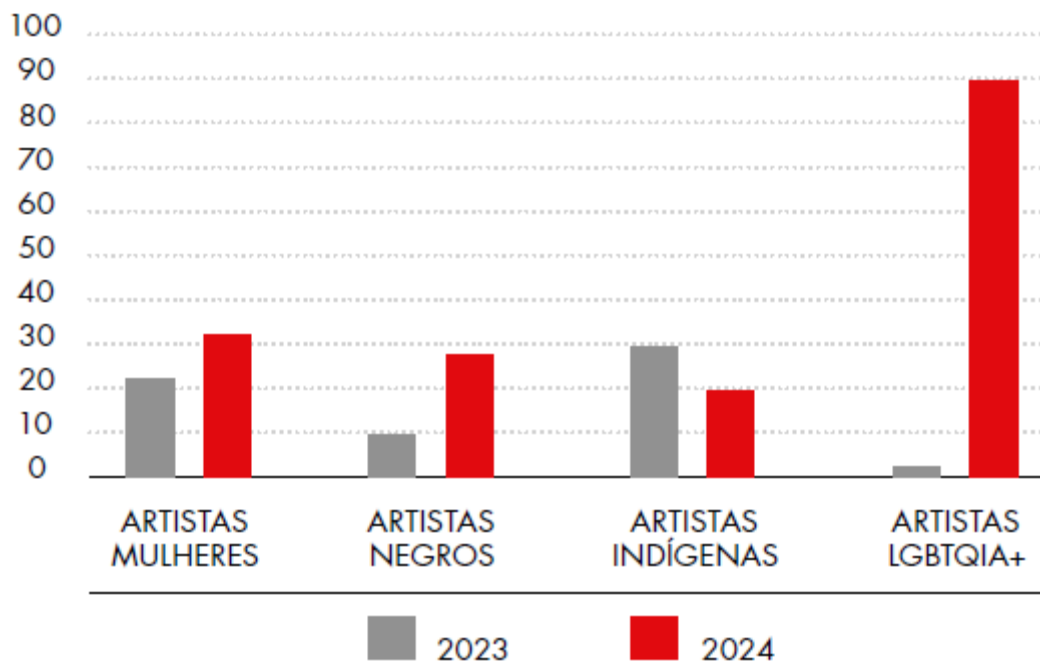
Na década de 1970, o MASP reafirmou seu pioneirismo ao incorporar produções artísticas marginalizadas, como a Coleção Osório César, um conjunto de desenhos de pacientes do Hospital Psiquiátrico, e ao valorizar a moda brasileira por meio da Coleção Rhodia, com estampas de artistas renomados. Entretanto, o afastamento de Bardi, somado às crises econômicas no final dos anos 1980, resultaram em um período de estagnação para o museu e, em certo nível, na descaracterização de seu projeto original (GOMES, 2019).

Já em meados de 2010, uma nova diretoria foi constituída com o propósito de retomar os “anos paradigmáticos do MASP”, ou seja, o projeto revisitou a história de constituição do museu para repensar o presente. Assim, além da decisão de reinstalar a museografia original de Lina Bo Bardi, com seus icônicos cavaletes de vidro, alguns espaços foram adequados e a programação voltou a promover o diálogo entre diferentes áreas da arte e do conhecimento.

Mais do que argumentos sobre estanqueidade ou preservação de seus espaços museais, a proposta de 1947 reiterada uma década depois, guarda uma marca irrevogável: a de que o Museu de Arte de São Paulo surgiu com o propósito claro de acesso e formação popular. Um propósito que não pode esvair-se uma vez vencidas as difíceis intempéries de manutenção das instituições brasileiras (GOMES, 2019, s.p.).

Atualmente, o MASP é considerado um dos museus de arte mais importantes do hemisfério sul. “Com mais de 11 mil obras, abrangendo arte africana, das Américas, asiática, brasileira e europeia, desde a Antiguidade até o século 21, incluindo pinturas, esculturas, desenhos, fotografias e roupas, entre outros” (MASP, 2025). Buscando reforçar o compromisso com a diversidade, novas obras foram incorporadas à coleção do museu, dentre elas 34 obras de artistas mulheres, 20 de artistas indígenas, 28 de artistas negros e 90 de artistas LGBTQIA+ (gráfico 1).

Gráfico 1 - Número de obras adquiridas de artistas mulheres, negros, indígenas e LGBTQIA+



Fonte: MASP (2024, p. 12)

O acervo do museu foi tombado pelo Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), ou seja, é protegido por lei e reconhecido oficialmente pelo Estado por sua

importância histórica, artística ou cultural para o país. Ademais, com a finalidade de democratizar ainda mais o acesso às obras, o MASP está em constante processo de revisão e ampliação dos registros do acervo para torná-lo acessível online. “Até este momento, temos um recorte de pouco mais de 2 mil obras da coleção, que podem ser consultadas no website do museu” (MASP, 2025).

As exposições organizadas no MASP, sejam de longa ou curta duração, também são essenciais para a difusão da coleção e representam oportunidades únicas de pesquisa e incentivo a novos diálogos sobre as obras do acervo. “A principal mostra com o acervo do MASP é a ‘Acervo em transformação’, em cartaz desde 2015 e que conta com rotações periódicas das obras” (MASP, 2024, p. 74).

De acordo com o Relatório anual de atividades MASP, o ano de 2024 foi marcado pela temática de Histórias LGBTQIA+, que contou com quatorze exposições, com destaque para a de Francis Bacon: a beleza da carne, sendo eleita como a Melhor Exposição de Artista Internacional de 2024 pela Associação Paulista de Críticos de Arte (APCA) (MASP, 2024, p. 8). A mostra reuniu um conjunto de mais de vinte obras do artista, sendo emprestadas de museus como Tate (Londres), MoMA (Nova York), Museo Tamayo (Cidade do México), entre outras instituições de renome internacional e coleções particulares. Esse fato reforça a capacidade do MASP não apenas de levar suas produções curatoriais a parceiros internacionais, mas também de articular e trazer para o Brasil exposições de excelência, consolidando sua posição como uma instituição de alcance mundial.

Já em 2025, a exposição "A Ecologia de Monet" contou com mais de 440 mil visitantes, superando a marca anterior da mostra de Tarsila do Amaral, em 2019. Com curadoria de Adriano Pedrosa e Fernando Oliva, a exposição apresentou uma leitura contemporânea da obra de Monet, analisando sua relação com a natureza e as transformações ambientais através de cinco núcleos temáticos (G1, 2025)

Além das diversas exibições distribuídas ao longo do ano, o MASP contou também com espetáculos, como o *Candlelight, We Call It* e *Ânima*, que gerou R\$ 1,7 milhão em 2024, sendo 21% a mais que em 2023, e 161 eventos culturais, dos quais 88 foram gratuitos ou a preços acessíveis (MASP, 2024, p. 252). Já as visitas mediadas, que ocorrem de forma paga ou gratuita, dependendo do dia, proporcionam uma experiência educativa e interativa com um olhar aprofundado sobre as exposições conduzidas por profissionais especializados. Os valores para as visitas são: Adultos (R\$200), Estudantes/Professores (R\$100), Maiores de 60 anos (R\$100), Crianças até 11 anos (R\$60).

Paralelo a isso, em 2024, a prefeitura de São Paulo concedeu ao MASP a administração do vão livre.

Com a concessão por 30 anos, o MASP poderá explorar todo o seu potencial, oferecendo gratuitamente uma programação cultural diversa, inclusiva e plural, como expressa nossa missão e era o desejo de Lina. A partir de março de 2025, o Vão passa a receber exposições, atividades artísticas e esportivas, segurança, iluminação, wi-fi e mobiliário urbano. Um presente para a população e para as 1,5 milhão de pessoas que passam diariamente pela Avenida Paulista (MASP, 2024, p. 8).

Esse marco foi resultado de um processo iniciado em 1968, com a inauguração do edifício, e que se consolidou após um longo período de debates intensificados na atual gestão administrativa do museu. Em relação ao MASP propriamente dito, ao consultar o website do museu (<https://www.masp.com.br/>), é possível encontrar as diretrizes que orientam sua atuação institucional atualmente. A missão do museu é descrita como:

O MASP, Museu diverso, inclusivo e plural, tem a missão de estabelecer, de maneira crítica e criativa, diálogos entre passado e presente, culturas e territórios, a partir das artes visuais. Para tanto, deve ampliar, preservar, pesquisar e difundir seu acervo, bem como promover o encontro entre públicos e arte por meio de experiências transformadoras e acolhedoras (MASP, 2025, s.p.).

De maneira complementar, os princípios institucionais detalham a ética de trabalho e a filosofia que sustentam essa missão, sendo eles: (1) Nosso legado nos inspira a construir o futuro; (2) Respeitamos e nos orgulhamos do MASP e de sua história; (3) Em nossas atividades, inspiramos e somos inspirados, criando um museu melhor a cada dia; (4) Contribuímos para um clima cordial, saudável e produtivo. Ademais, a instituição destaca frases que expressam sua prática cotidiana, como: “Promovemos experiências transformadoras e acolhedoras”; “Respeitamos as diferenças”; “Gostamos do que fazemos”; “Valorizamos o debate, movidos pelo bem do museu” (MASP, 2025).

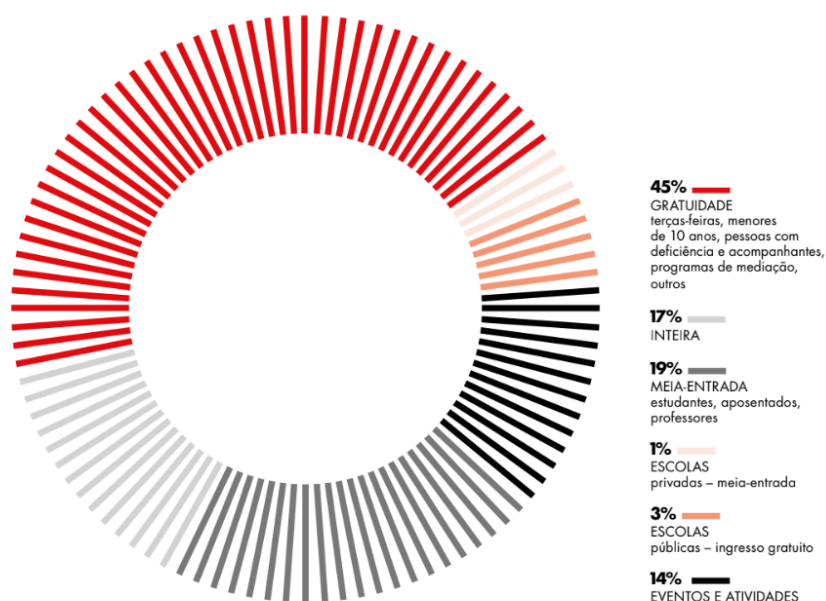
Em relação aos horários e ingressos do MASP, às terças-feiras possuem entrada gratuita, patrocinada pelo Nubank, das 10h às 20h; de quarta a domingo, das 10h às 18h; e sextas-feiras, das 10h às 21h, oferecendo gratuidade das 18h às 21h, patrocinada pela B3. O museu permanece fechado às segundas-feiras. O valor da inteira é de R\$ 75,00, e a meia-entrada, destinada a estudantes, professores e maiores de 60 anos, corresponde a R\$ 37,00. Clientes Nubank possuem desconto e pagam R\$ 56,25 e clientes Nubank Ultravioleta pagam R\$ 37,50. O acesso gratuito é garantido para Amigo MASP³, crianças de até 10 anos,

³ O Amigo MASP é um programa de fidelização que tem por objetivo arrecadar recursos para os projetos do MASP e, como contrapartida, oferece vários benefícios aos participantes, como entrada grátis e sem filas ao museu durante todo o ano, descontos na Loja MASP, Restaurante MASP - A Baianeira, espetáculos do MASP no auditório, convite para as pré-aberturas das exposições do museu e visitas guiadas especiais, além de vários descontos em instituições culturais parceiras, como museus, cinemas, salas de concertos, restaurantes e outros (MASP, 2025, s.p.).

pessoas com deficiência e um acompanhante, bem como nos horários de terças-feiras e sextas-feiras gratuitas (MASP, 2025).

Segundo o Relatório anual de atividades (2024), o museu recebeu 580.508 visitantes em 2024, “o que representou um crescimento de aproximadamente 10% em relação ao ano anterior. Do total, 49% dos visitantes, ou 282.148 pessoas, tiveram entrada gratuita (MASP, 2024, p. 255)”. O gráfico 2 abaixo apresenta a distribuição dos visitantes do MASP por tipo de ingresso em 2024.

Gráfico 2 - Visitantes do MASP por tipo de ingresso em 2024



Fonte: MASP (2024, p. 255)

Além das vendas de ingressos para as mostras, espetáculos e eventos, o MASP também investe em uma estrutura de serviços e comércio para enriquecer a experiência do visitante e garantir a sustentabilidade financeira da instituição. Assim, é possível destacar o restaurante A Baianeira, sob direção da chef Manuelle Ferraz desde 2019 e premiado como melhor restaurante de comida brasileira pela Veja São Paulo, e o Café MASP, inaugurado em 2022. Como complemento, a MASP loja, que demonstrou um crescimento expressivo em 2024, alcançou seu maior faturamento histórico, resultando em uma receita de R\$ 7,7 milhões impulsionado principalmente pela ampliação da linha de produtos institucionais e por melhorias na experiência de compra, como a criação de uma *pocket store* na saída do museu (MASP, 2024).

Paralelo a isso, alinhado a sua missão, o papel do MASP na cultura e sociedade brasileira vai além da simples exposição de arte. Por meio de sua estrutura “Mediação e

Programas Públicos”, a instituição busca ser um espaço de formação e compartilhamento de conhecimento. Essa abordagem é materializada por meio de programas como o MASP Escola e o MASP Ensino (MASP, 2024).

O principal instrumento dessa missão educativa é o MASP Escola que, em 2024, “ofereceu 42 cursos ao longo do ano, sendo 40 online e 2 presenciais, com um total de 6.500 estudantes inscritos” (MASP, 2024, p. 171). Aberto para todos os interessados, com ou sem formação prévia, “o MASP Escola tem o intuito de aproximar ainda mais os frequentadores do museu e proporcionar uma experiência de aprendizado dinâmica e crítica, em que todos possam constituir seu repertório a partir de um olhar diverso e plural da arte” (MASP, 2025). Atualmente, são oferecidos quatro módulos de curso: Histórias da arte, Estudos críticos em Arte, Cursos de Férias, Visitas e Cursos Presenciais.

O MASP Ensino, por sua vez, é voltado à conexão entre o Museu e as escolas, promovendo atividades e formações que estimulam a troca transdisciplinar. “O programa inclui formações para professores, visitas educativas alinhadas ao currículo escolar, acompanhamento pedagógico especializado, seminários de troca de experiências e ações de engajamento com famílias e comunidades” (MASP, 2024, p. 171). Em 2024, além de expandir suas parcerias, a iniciativa atendeu cerca de 2.808 alunos em 44 visitas, validando seu modelo de atuação inclusive fora da capital paulista. De forma complementar, a instituição incentiva o engajamento do público através do programa Amigo MASP:

O "Amigo MASP" é um programa de fidelização que tem por objetivo arrecadar recursos para os projetos do MASP e, como contrapartida, oferece vários benefícios aos participantes, como entrada grátis e sem filas ao museu durante todo o ano, descontos na Loja MASP, Restaurante MASP - A Baianeira, espetáculos do MASP no auditório, convite para as pré-aberturas das exposições do museu e visitas guiadas especiais, além de vários descontos em instituições culturais parceiras, como museus, cinemas, salas de concertos, restaurantes e outros (MASP, 2025, s.p.).

Os valores variam conforme a modalidade de adesão: Individual (R\$315), Familiar (R\$525), Estudante e Professor (R\$158). Por meio do programa, o MASP busca estabelecer uma relação de reciprocidade que converte o visitante em um parceiro ativo na vida cultural e na sustentabilidade do museu.

Em relação a comunicação do MASP, em novembro de 2024, a instituição criou uma nova diretoria executiva de “Experiência e comunicação”. Liderada por Paulo Vicelli, esta diretoria reúne as atividades de divulgação e engajamento, como exemplo imprensa, redes sociais, site, marketing e design gráfico, além da captação e retenção de doadores, a experiência do visitante e a infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) (MASP, 2024). A criação dessa estrutura indica um reconhecimento institucional de que a experiência do

visitante, a comunicação do museu e a sustentabilidade financeira estão diretamente relacionadas e devem ser gerenciadas de forma integrada.

Em relação aos resultados das comunicações realizadas pelo museu em 2024, foram 16.304 citações na imprensa, conforme o tabela 4 abaixo:

Tabela 4 - Citações na imprensa



Fonte: MASP (2024, p. 127)

Além disso, de acordo com a entrevista concedida por Vicelli ao portal Meio & Mensagem, “as redes sociais se tornaram o principal canal de comunicação com o público, que não necessariamente vai ao museu, mas até mesmo com pessoas de fora de São Paulo e do país, que nos acompanham” (VICELLI, 2025). O diretor reforçou ainda que as redes sociais possuem um alcance e uma projeção do museu que a mídia tradicional muitas vezes não conseguem.

O perfil do MASP no Instagram atingiu 863 mil seguidores em 2024. De acordo com o Relatório anual de atividades MASP, foram publicados 282 posts, 51 reels e 871 stories, que geraram 522 mil likes e reações, 9 mil comentários, 21 mil compartilhamentos e 8 mil cliques para salvar. Os stories tiveram alcance total de 1,2 milhão, com uma média de 3,4 de alcance por dia, e somaram 1,2 milhão de impressões (MASP, 2024). As principais temáticas abordadas ao longo do ano e a quantidade de posts publicados foram acervo (197), exposições (217), repost (18), TBT (10), programação de mediação e programas públicos (49).

As publicações com o maior número de curtidas do @masp em 2024 foram:

1. Aniversário Fernanda Montenegro: publicação feita no dia do aniversário da atriz Fernanda Montenegro, relembrando sua presença em 2018 por ocasião da gravação de vídeo do artista inglês Isaac Julien (51 mil likes)
2. O MASP cresceu!: carrossel com fotos anunciando o novo Edifício Pietro Maria Bardi (31 mil likes)
3. Acervo Guerrilla Girls: publicação da obra As mulheres precisam estar nuas para entrar no Museu de Arte de São Paulo? (22 mil likes)
4. O MASP cresceu!: reels com fotos anunciando o novo Edifício Pietro Maria Bardi, anexo do MASP (9 mil likes)
5. Histórias LGBTQIA+: anúncio da exposição (8 mil likes) (MASP, 2024, p. 127).

Ao longo de 2024, foram realizadas 200 campanhas impulsionadas, ou seja, mídia paga, com 51,4 milhões de visualizações e 6,4 milhões de contas alcançadas, ampliando a visibilidade da instituição, sua programação e atividades nas mídias digitais. (MASP, 2024). Em relação ao perfil de seguidores na plataforma, sua maioria é composta por “mulheres (64,1%), pessoas nas faixas etárias de 25 a 34 anos (27,5%) e de 35 a 44 anos (30,2%)” (MASP, 2024, p. 127).

O Relatório (2024) também demonstra que na conta @maspmuseu no X, ex-Twitter, foram publicados 146 tweets, que geraram 1.563 novas interações, 1.301 curtidas, 193 reposts e 1.026 menções durante o ano. Já no Facebook, foram realizados 395 posts, resultando em 15.881 novas interações, 13 mil likes na página, 564 comentários e 1.555 compartilhamentos. No canal do YouTube, foram publicados 89 vídeos, totalizando 89 mil visualizações e mais 23,6 mil inscritos, além das transmissões ao vivo do MASP Palestras, MASP Seminários e MASP Professores, com tradução simultânea em inglês, espanhol e Libras.

Ademais, o perfil do MASP no LinkedIn, em 2024, atingiu 19.465 mil interações com a página e ganhou 12,9 mil seguidores, somando um total de 60.145 mil seguidores.

A maioria dos seguidores da página do Museu nesta rede social está na região metropolitana de São Paulo (51%), possui um perfil voltado às áreas de Arte, cultura e museus (12,7%), Educação (11,7%), Mídia e Comunicação (7,8%), Desenvolvimento de Negócios (5,8%), Operações (5,2%), Marketing (4,3%) Administrativo (4,3%), outros (48,2%). Quanto ao nível profissional, 41,3% dos

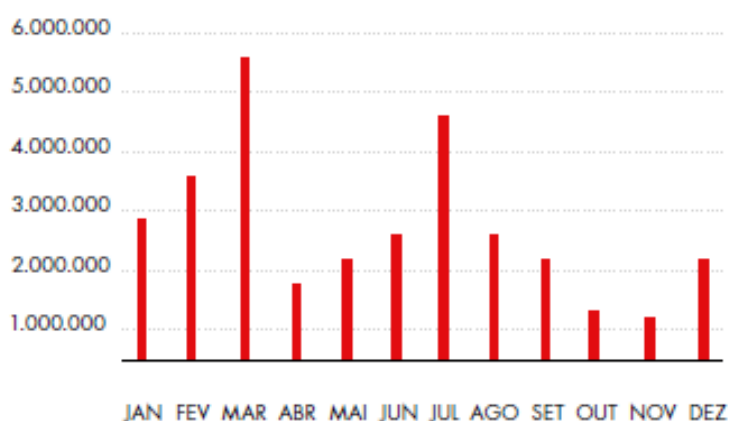
seguidores são iniciantes, 22,1% atuam em cargos seniores, 4,6% são diretores ou proprietários e 4,3% ocupam posições gerenciais (MASP, 2024, p. 128).

Referente ao site, o Relatório (2024) apontou que o MASP recebeu 1,5 milhão de visitantes no ano, com um total de 5,6 milhões de visualizações das páginas. Os usuários navegaram, em média 1 minuto e 10 segundos por sessão e, a maioria das visitas ocorreu por meio de busca orgânica pelo Google (52%), seguida da busca direta (18,5%), quando o usuário digita espontaneamente o nome do Museu, e de cliques em links em outros sites (3,7%). Além disso, 5,3% dos acessos vieram de perfis do MASP nas redes sociais.

No que diz respeito ao público do site, é possível observar a predominância feminina (65,5%), além de 12,5% dos visitantes ser da faixa etária de 18 a 24 anos, 9% entre 25 e 34 anos, 4,8% entre 35 e 44 anos, 3,3% entre 45 e 54 anos, e 3,9% acima de 54 anos. Além disso, 91% dos acessos são do Brasil, sendo 60,7% do estado de São Paulo. Quanto aos dispositivos utilizados, 65,5% dos acessos foram feitos via mobile, 33,9% via desktop e 0,7% via tablet (MASP, 2024).

Outra forma de divulgação das programações e ações do museu ocorreram por meio de e-mail marketing. No total, “foram enviados 32.120.353 e-mails, direcionados para o mailing institucional do Museu, composto por público geral, visitantes, professores, pesquisadores, escolas e outros, totalizando uma base de 606.541 contatos” (MASP, 2024, p. 129). O gráfico 3 apresenta o número de e-mails marketing enviados por mês em 2024.

Gráfico 3 - E-mails marketing enviados por mês em 2024



Fonte: MASP (2024, p. 129)

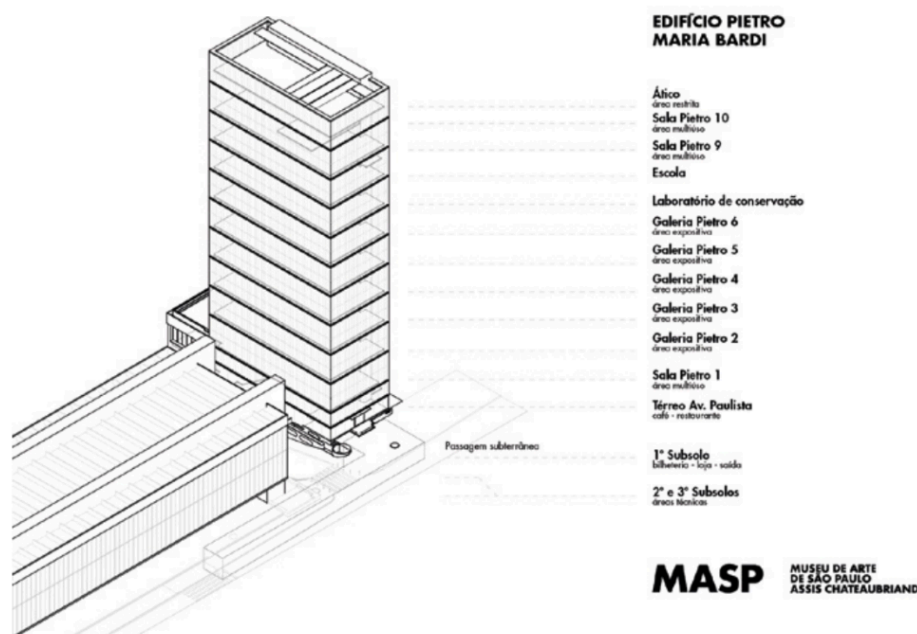
Por fim, o número total de e-mails respondidos relacionados ao atendimento e fale conosco foram 1.704, distribuídos principalmente entre as áreas de Bilheteria (24,7%), Operações (14,4%), MASP Escola (12,20%), Eventos (7,2 %) e Mediação (6,33%). Já os

assuntos mais tratados eram sobre ingressos, funcionamento do museu, cursos MASP Escola, solicitação de eventos, gratuidade e visitas de grupos (MASP, 2024).

Paralelo a isso, em 27 de novembro de 2024, o MASP inaugurou o edifício Pietro Maria Bardi, localizado ao lado da sede original, atualmente denominada edifício Lina Bo Bardi, como forma de homenagear figuras centrais na história do museu (MASP, 2025). A construção do novo prédio começou em 2019 e foi financiada por doações de pessoas físicas, que tiveram a oportunidade de participar da inauguração e visitar o prédio antes das primeiras exposições, que marcaram a abertura oficial das galerias em 28 de março de 2025 (MASP, 2024). O espaço de 14 andares e 7.821 m² conta com diversas novas instalações previstas em seu planejamento (figura 3):

O Edifício Pietro Maria Bardi atenderá a demandas essenciais da instituição, como um aumento de 66% nas áreas expositivas, andares dedicados aos cursos do MASP Escola e à Restauração, além de duas áreas multiúso para eventos ou exposições. O projeto também prevê a expansão do MASP Loja, do MASP Café e do restaurante MASP A Baianeira, além de três docas cobertas com um sistema de eclusa para a carga e descarga segura de obras de arte. (MASP, 2024, p. 163)

Figura 3 - Edifício Pietro Maria Bardi



Fonte: MASP (2024, p. 165)

Para marcar esse momento histórico de expansão do museu, a área de comunicação iniciou o projeto de desenvolvimento da nova identidade visual do MASP, em parceria com o estúdio de design Porto Rocha e com o consultor de comunicação Rony Rodrigues. Foram desenvolvidos logotipo, ícones, tipografia e paleta de cores (figura 4) que tiveram como objetivo central criar “uma linguagem visual que preserva o vínculo com a história do Museu

e, simultaneamente, aprimora e atualiza sua aplicação em diferentes plataformas” (MASP, 2024, p. 167). Ou seja, são novas soluções que buscam garantir maior unidade, legibilidade e adaptabilidade às novas demandas de comunicação da instituição.

Uma das marcas da nova identidade visual é um elemento gráfico que simplifica de forma abstrata os dois edifícios lado a lado, simbolizando a nova era da instituição. Essa composição ilustra o conjunto museológico do MASP e dá origem a um sistema de layout modular que facilita a transição entre diferentes propostas de design (MASP, 2024, p. 167).

Figura 4 - Novo logotipo e elemento gráfico



Fonte: MASP (2024, p. 168)

Nesse contexto, visando apresentar o novo prédio do MASP, a equipe também organizou uma coletiva de imprensa para um grupo seletivo de jornalistas nacionais e correspondentes internacionais, que resultou em uma ampla cobertura nas mídias (figura 5).

A coletiva resultou em ampla cobertura na imprensa. Nos dias seguintes à ação, o novo prédio foi destaque nas capas do Estadão, Folha de S. Paulo, O Globo e Gazeta de S. Paulo, além de ter sido tema de uma matéria de 2 minutos e 15 segundos no Jornal Nacional da TV Globo. Também foi abordado em programas como BandNews, Bom Dia SP, TV Cultura, TV Brasil, TV Bandeirantes e SP1. No meio digital, a notícia foi publicada por veículos como The Art Newspaper, Bravo!, NeoFeed, Arte!Brasileiros, DasArtes, CNN Brasil, Veja, ELLE, Cláudia, Agência Brasil, Vogue e G1. Houve ainda menções em emissoras de rádio como USP, Alpha, Nova Brasil, Bandeirantes e CBN (MASP, 2024, p. 165).

Figura 5 - Cobertura na imprensa



Fonte: G1 (2024); VEJA (2025)

Paralelo a isso, a agência Out Of Office foi contratada para oferecer suporte ao planejamento estratégico de conteúdos para às redes sociais do museu. Empresas de mídia *out of home* (OOH), como JCDecaux e Eletromidia, também foram contatadas para garantir a veiculação da campanha de abertura do novo prédio em locais estratégicos da cidade de São Paulo (figura 6), com destaque para a Avenida Paulista (MASP, 2024, p. 169).

Figura 6 - Mídia *out of home*



Fonte: MASP (2025)

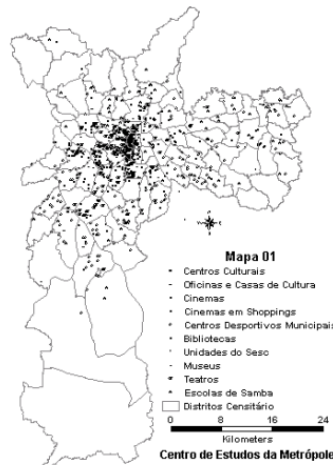
2.4. Consumo cultural

No livro “O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo”, de Michael R. Solomon (2016), a cultura é vista como a “personalidade de uma sociedade”, a qual engloba tanto ideias abstratas, como valores e ética, quanto objetos materiais e serviços, como vestuários, alimentos, arte e esporte, produzidos pela sociedade. Ou seja, a cultura é a “acumulação de significados, rituais, normas e tradições compartilhados entre os membros de uma organização ou sociedade” (SOLOMON, 2016, p. 79). Nesse sentido, a fim de compreender de maneira mais aprofundada o consumo cultural no Brasil, a frequência a museus e, mais especificamente ao MASP, é necessário partir do reconhecimento de uma profunda desigualdade estrutural no acesso aos espaços culturais.

Dados de uma pesquisa sobre o Sistema de Informações e Indicadores Culturais (SIIC) 2011-2022, divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2023, revelam que “apenas 29,6% dos municípios brasileiros possuem museus [...]. Isso se traduz em 31,4% da população vivendo em cidades sem museus”. Essa desigualdade regional também se reflete no tempo de deslocamento, visto que 14,9% das cidades sem espaços culturais exigem mais de uma hora de deslocamento para o museu mais próximo, uma realidade que repercute em 70% dos municípios na região norte, em contraste com apenas 1,3% no sul e 5,3% no sudeste (IBGE, 2023).

Essa exclusão geográfica se repete em escalas menores, como na cidade de São Paulo, na qual se revela uma “cidade desequilibrada onde há uma baixa correspondência entre crescimento urbano e a distribuição dos equipamentos culturais” (BOTELHO, 2003, p. 1). A figura 7, elaborada pela própria autora em seu artigo “Os equipamentos culturais na cidade de São Paulo: um desafio para a gestão pública”, ilustra a distribuição geográfica dos equipamentos culturais na cidade.

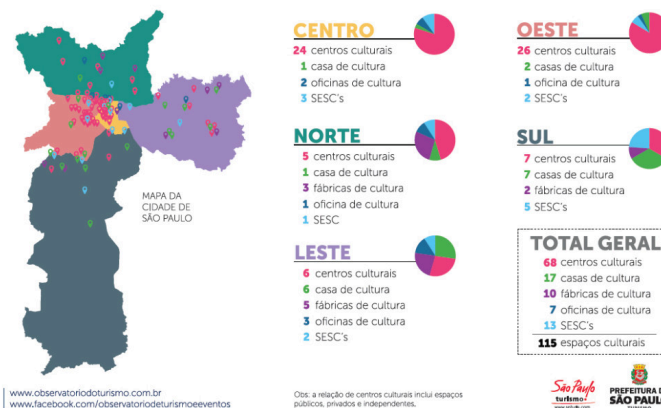
Figura 7 - Distribuição geográfica dos equipamentos culturais em SP



Fonte: BOTELHO (2003, p. 1)

De modo complementar, um levantamento mais recente (figura 8), realizado em 2015, pela São Paulo Turismo (SPTuris), reiterou que os espaços culturais se concentram nas regiões centro (30) e oeste (31), enquanto as zonas norte (11), leste (22) e sul (21) abrigam menos espaços culturais. Essa distribuição geográfica está relacionada com a formação histórica, já que acompanhou o desenvolvimento da cidade, mas também em decorrência das exigências de públicos mais habituados ao consumo de cultura, que são geralmente os de maior escolaridade e renda (BOTELHO, 2003).

Figura 8 - Espaços Culturais em São Paulo



Fonte: SPTURIS (2015)

Quanto aos museus, é possível observar a mesma tendência do centro e do oeste, conforme representado na figura 9 de Botelho (2003). A autora afirma também que essas regiões são as mais bem servidas em relação ao transporte público, facilitando e favorecendo sua visitação.

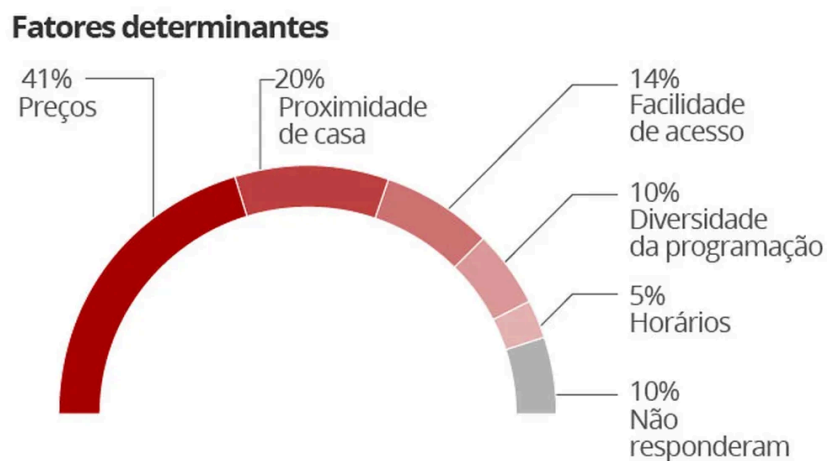
Figura 9 – Distribuição geográfica dos museus na cidade de São Paulo



Fonte: BOTELHO (2003, p. 8)

Além da barreira geográfica, fatores socioeconômicos influenciam diretamente no consumo cultural da população. Conforme o gráfico 4, disponibilizado pelo portal de notícias G1 (2018), o preço é o fator mais determinante para 41% das pessoas, seguido pela localização (20%) e facilidade de acesso (14%), na decisão de frequentar ou não atividades culturais.

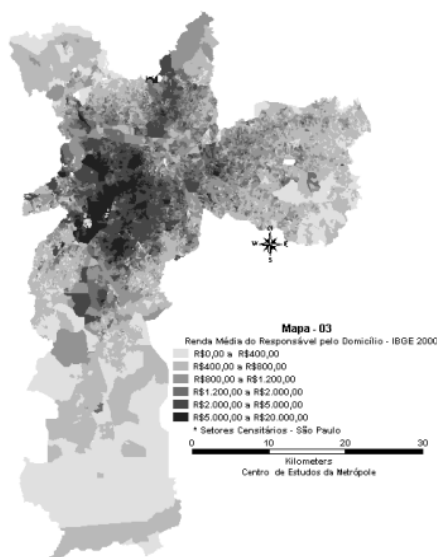
Gráfico 4 - Fatores determinantes para frequentar atividades culturais



Fonte: G1 (2018)

Nesse sentido, considerando que as regiões com maior concentração de museus (centro e oeste) também apresentam os mais elevados índices de escolaridade e renda (figura 10), torna-se evidente que a desigualdade socioeconômica atua como um fator limitante do acesso a esses espaços culturais, seja pelo custo do ingresso ou pela distância geográfica.

Figura 10 – Renda média do responsável pelo domicílio



Fonte: BOTELHO (2003, p. 6)

Essa correlação fica ainda mais evidente através da pesquisa da Nossa São Paulo/Ibope, divulgada pelo G1 (2018), a qual demonstrou que 36% daqueles que não frequentaram nenhuma atividade cultural recebem até dois salários mínimos, enquanto 34% dos que frequentaram seis atividades recebem mais de cinco. A tabela 5 abaixo indica essa relação entre a renda familiar (em salários mínimos) e a frequência de atividades de uma amostra de 800 pessoas.

Tabela 5 - Relação entre renda familiar e frequência de atividades

	TOTAL	RENDA FAMILIAR (EM SALÁRIOS MÍNIMOS)			
		MAIS DE 5	MAIS DE 2 A 5	ATÉ 2	NÃO RESPONDEU
Base: Amostra	(800)	(235)	(195)	(230)	(140)
Frequentou 1 atividade	15	11	20	16	13
Frequentou 2 atividades	13	6	16	14	15
Frequentou 3 atividades	9	10	12	8	4
Frequentou 4 atividades	12	15	15	11	7
Frequentou 5 atividades	10	18	13	5	5
Frequentou 6 atividades	17	34	15	9	11
Não frequentou nenhuma atividade/ Não sabe/ Não respondeu	24	6	10	36	45

Fonte: G1 (2018)

Para compreender o motivo dessa desigualdade no consumo cultural, mesmo após inúmeras lutas e tentativas para reduzi-las, o referencial teórico do sociólogo francês Pierre Bourdieu (2007) é fundamental. No livro “A distinção: Crítica social do julgamento” o autor propõe que as práticas sociais, incluindo as culturais, são geradas pelo *habitus*.

O habitus é, com efeito, princípio gerador de práticas objetivamente classificáveis e, ao mesmo tempo, sistema de classificação (*principium divisionis*) de tais práticas. Na relação entre as duas capacidades que definem o *habitus*, ou seja, capacidade de produzir práticas e obras classificáveis, além da capacidade de diferenciar e de apreciar essas práticas e esses produtos (gosto), é que se constitui o mundo social representado, ou seja, o espaço dos estilos de vida (BOURDIEU, 2007, p. 162).

O *habitus* constitui, portanto, um sistema de disposições incorporado pelos indivíduos ao longo da vida que, com base na posição no espaço social, gera práticas, como modos de agir, vestir e falar, e as classifica, julgando o que é adequado, bonito e de bom gosto. Ademais, ao mesmo tempo que atua como “estrutura estruturante”, ao gerar e classificar essas práticas, ele é também uma “estrutura estruturada”, visto que é formado pelas divisões sociais existentes. Dessa forma, o *habitus* produz estilos de vida característicos de cada classe e ainda dá origem ao gosto, entendido pelo autor não como preferência individual e inata, mas como produto de internalização das distinções de classe (BOURDIEU, 2007).

O sociólogo argumenta ainda que as escolhas de consumo de um indivíduo não são definidas apenas em função da renda, mas sim por uma oposição fundamental entre os "gostos de luxo" e os "gostos de necessidade". Ou seja, apesar da renda contribuir para determinar a distância da necessidade, ela não justifica “casos em que a mesma renda encontra-se associada a consumos de estruturas totalmente diferentes” (BOURDIEU, 2007, p. 168). Logo, sendo produto do *habitus* e das condições de existência, o gosto comanda as práticas e as ajusta aos recursos disponíveis, operando como o verdadeiro mediador entre a posição social e o estilo de vida.

Os primeiros ("gostos de luxo") caracterizam os indivíduos que são o produto de condições materiais de existência definidas pela distância da necessidade, pela liberdade ou, como se diz às vezes, pelas facilidades garantidas pela posse de um capital; por sua vez os segundos ("gostos de necessidade") exprimem, em seu próprio ajuste, às necessidades de que são o produto (BOURDIEU, 2007, p.169).

De maneira mais aprofundada, Bourdieu (2007, p. 169) afirma que o "gosto de necessidade" não se manifesta como uma simples privação, mas como um sofisticado mecanismo de ajuste psicossocial. “O gosto é amor fati, escolha do destino, embora forçada, produzida por condições de existência que, ao excluir qualquer outra possibilidade como se tratasse de puro devaneio, deixam como única escolha o gosto pelo necessário”. Este conceito

descreve como as condições de existência levam as pessoas a desenvolverem um gosto por aquilo que, de todo modo, estão condenadas.

As pessoas aprendem, portanto, a gostar do que é possível para elas, não apenas por conformismo, mas para manter sua autoestima, identidade e pertencimento social. Em concordância, Solomon (2016, p. 9) declara que “as pessoas que pertencem à mesma classe social são aproximadamente iguais em termos de renda e de posição social na comunidade.”

Paralelo a isso, o autor apresenta três maneiras de se distinguir:

A oposição principal entre os gostos de luxo e os gostos de necessidade especifica-se em um número de oposições igual às diferentes maneiras de afirmar sua distinção em relação à classe operária e a suas necessidades primárias ou, o que dá no mesmo, igual aos poderes que permitem manter a necessidade à distância. Assim, na classe dominante, pode-se distinguir, simplificando, três estruturas de consumo distribuídas em três itens principais: alimentação, cultura e despesas com apresentação de si e com representação (vestuário, cuidados de beleza, artigos de higiene, pessoal de serviço) (BOURDIEU, 2007, p. 174).

Em última análise, as diferentes formas de gosto funcionam como instrumentos em uma luta constante por distinção social. No campo do consumo cultural, a oposição principal se estabelece entre o consumo considerado raro e de difícil acesso, praticado pelas frações mais ricas em capital econômico e cultural, e o consumo considerado vulgar pela sociedade, por ser de fácil acesso e comum. Entre esses dois extremos, “encontram-se as práticas destinadas a aparecer como pretensiosas pelo fato da discordância entre a ambição e as possibilidades de sua realização” (BOURDIEU, 2007, p. 167). Isto é, práticas culturais que tentam parecer sofisticadas, mas que, em sua grande maioria, soam pretensiosas devido a discrepância entre o que desejam mostrar e os recursos reais que possuem.

Além de afirmar que “toda apropriação de uma obra de arte [...] é, por sua vez, uma relação social e, contra a ilusão do comunismo cultural, uma relação de distinção” (BOURDIEU, 2007, p. 213), o autor reforça que a arte não é um bem comum acessível a todos. Ademais, o acesso a obra de arte não depende apenas da presença física, mas também da posse dos “instrumentos de apropriação simbólica”, ou seja, do capital cultural necessário para compreendê-la. O ganho simbólico obtido com essa apropriação é avaliado pelo “valor distintivo que esta obra deve à raridade da disposição e da competência exigida por ela e que comanda a forma de sua distribuição entre as classes” (BOURDIEU, 2007, p. 214). Assim, o valor da experiência cultural está intrinsecamente relacionado à sua exclusividade simbólica, não apenas econômica.

Essa distinção fica ainda mais evidente na instituição museológica. O museu pode ser considerado um “privilegio exclusivo” de uma classe, sendo “o que deve ser para pessoas como eles, ou seja, para pessoas feitas para ele” (BOURDIEU, 2007, p. 215). Nesse sentido,

a experiência de frequentar um museu é, para alguns, um luxo eletivo, enquanto para outros, é um efeito de privação, evidenciando a desigualdade de condições. Esse fato provoca uma relação de ambivalência em relação à democratização da cultura, uma vez que para os detentores do capital cultural, “mudar o museu para torná-lo mais acessível é, portanto, retirar-lhes algo, uma parcela do mérito dessas pessoas, uma parcela de sua raridade.” (BOURDIEU, 2007, p. 215). Por outro lado, a ausência de certos grupos sociais nos museus é resultado de um sistema de distinção, significativo apenas para aqueles que foram educados a reconhecer e interpretar seus códigos.

Nesse sentido, a instituição museológica ocupa uma posição ambígua. Por um lado, Abreu (2013) atesta que o museu possui uma “incontornável função cultural” e uma “dimensão social” de serviço à comunidade, sendo um meio fundamental para a fixação da memória coletiva e da identidade. Por outro, na perspectiva de Bourdieu (2007), a instituição reflete um campo de lutas simbólicas e funciona como um instrumento de distinção social. No contexto contemporâneo, essa contradição se manifesta na forma como os museus tentam se reinventar para sobreviver. Logo, diante dessa necessidade de atrair novos públicos, muitas instituições se transformam em centros culturais ou sociais, integrando-se ao marketing urbano e ao turismo, onde a superficialidade por vezes se sobrepõem ao conteúdo (CANCLINI, 2008).

Conforme a pesquisa Nossa São Paulo/Ibope, divulgada pelo G1 (2018), aproximadamente um quarto dos paulistanos de 16 anos ou mais não frequentou nenhuma atividade cultural em 2017 e apenas 42% visitaram ao menos uma vez um museu. O perfil das pessoas que não frequentaram nenhuma atividade cultural é majoritariamente composto por mulheres mais velhas negras ou pardas e menos escolarizadas, em contraste com o público frequente, de mulheres brancas mais velhas e mais escolarizadas. Esse fato, diretamente relacionado à sociedade contemporânea, demonstra que frequentar ou não o museu transcende a questão econômica e geográfica vistas anteriormente, envolvendo também questões de classe, raça, gênero e escolaridade.

Essa desigualdade estrutural fica ainda mais evidente nas periferias, onde o distanciamento dos equipamentos culturais é reforçado por barreiras econômicas, sociais e simbólicas, que fazem com que esses grupos não se sintam pertencentes ou representados nesses espaços. Assim, como declara Botelho (2003), existem diversos públicos, com necessidades, expectativas e formas de participação distintas.

Trata-se sim, de aceitar a diversidade de padrões de cultura e, considerado o conjunto do que é produzido e colocado à disposição, observar de forma mais efetiva a existência de vários públicos. Ou seja, não existe o público, no singular, e

um padrão de resposta a qualquer mudança que se promova na oferta. O que há é um conjunto de públicos diferentes, com respostas diferentes conforme localização espacial, faixa etária, condição de classe, história familiar, bagagem cultural (BOTELHO, 2003, p. 2-3).

Já na visão de Canclini (2008), “os públicos não nascem, mas se formam”, ou seja, o gosto e o hábito de consumir cultura são comportamentos, preferências e competências construídos socialmente ao longo da vida. Esse processo de formação, antes limitado à família e à escola, hoje é influenciado significativamente por uma mistura de opiniões provenientes do mundo à nossa volta, além da mídia de massa e da comunicação digital e eletrônica, que multiplicaram os espaços e circuitos de acesso aos saberes e à formação cultural (CANCLINI, 2008; SOLOMON, 2016). Nesse sentido, as visitas virtuais aparecem como um possível elemento modificador desse paradigma, já que permitem a desvinculação da experiência ao local físico, possibilitando um contato inicial e a formação do gosto no ambiente online.

Reconhecer quem são os visitantes dos museus, como o MASP, exige aceitar que “os museus servem diversos públicos que têm diferentes interesses, intenções e expectativas” (ABREU, 2013, p. 48). A segmentação desse público, por critérios demográficos, geográficos ou sociográficos, se torna fundamental para as instituições que buscam compreender as complexas razões, tanto estruturais quanto subjetivas, que levam as pessoas a se engajarem, ou não, com a experiência museológica.

Logo, o consumo cultural no Brasil e, mais especificamente a frequência a museus, é moldado pelas desigualdades estruturais, como a concentração geográfica de museus e as barreiras de preço. Além disso, a distinção de classes enraizada na sociedade reforça que o acesso a esses espaços culturais depende da posse de um capital cultural que, infelizmente, é distribuído de maneira desigual.

2.5. Marketing e comunicação

O marketing está presente em todas as organizações atualmente, independente da área em que atue. Pesquisar, compreender e satisfazer às necessidades dos clientes fazem parte da dinâmica organizacional e estão diretamente relacionadas aos processos de marketing. Dessa forma, todas as instituições executam o marketing, mesmo que nem sempre estejam conscientes desse conceito plenamente.

O marketing está por toda parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações envolvem-se em um grande número de atividades que poderiam ser chamadas de marketing. O bom marketing tem se tornado um ingrediente cada vez mais indispensável para o sucesso nos negócios. E o marketing afeta profundamente nossa vida cotidiana. Ele está em tudo o que fazemos - das roupas que vestimos aos

sites em que clicamos, passando pelos anúncios que vemos (KOTLER; KELLER, 2012, p. 2).

Nesse contexto, a identificação e a satisfação das necessidades dos indivíduos e da sociedade são envolvidas diretamente pelo marketing que, conforme Kotler e Keller (2012), pode ser definido de maneira simplista como algo que “supre necessidades lucrativamente”. Já para a American Marketing Association, “marketing é a atividade, o conjunto de instituições e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, consumidores, parceiros e para a sociedade em geral” (AMA, 2025, tradução nossa)⁴.

O marketing moderno vai além de desenvolver um bom produto a um preço atraente, as empresas também precisam estabelecer uma comunicação eficiente com seus públicos. Porém, o grande desafio é decidir o conteúdo da mensagem, como ela irá ser transmitida, o público-alvo e a frequência ideal. Com o crescente número de empresas no mercado, a comunicação e a captura da atenção do consumidor torna-se cada vez mais difícil. Por isso, profissionais de marketing estão adotando estratégias holísticas, empregando de maneira criativa diversas formas de comunicação a fim de alcançar seus objetivos (KOTLER; KELLER, 2012).

A comunicação de marketing, segundo Kotler e Keller (2012), é o conjunto de estratégias utilizadas pelas empresas para informar, persuadir e lembrar os consumidores, direta ou indiretamente, sobre os produtos e marcas que comercializam. Representa, portanto, a ‘voz’ da marca e constitui o canal por meio do qual se estabelece o diálogo com o público e se desenvolvem relacionamentos com os consumidores. O mix de comunicação de marketing é composto por seis formas de comunicação: propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas e assessoria de imprensa, marketing direto e vendas pessoais.

1. Propaganda: qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoais de ideias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado.
2. Promoção de vendas: uma variedade de incentivos de curto prazo para estimular a experimentação ou a compra de um produto ou serviço.
3. Eventos e experiências: atividades e programas patrocinados pela empresa e projetados para criar interações relacionadas à marca, diariamente ou em ocasiões especiais.
4. Relações públicas e assessoria de imprensa: uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos.
5. Marketing direto: Utilização de correio, telefone, fax, e-mail ou Internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta.

⁴ No original: *Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.*

6. Vendas pessoais: Interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais com vistas a apresentar produtos ou serviços, responder a perguntas e tirar pedidos (KOTLER; KELLER, 2012, p. 533).

A criatividade em propaganda está diretamente relacionada à capacidade de solucionar problemas de forma não convencional. Barreto (2004), em concordância com Kotler e Keller (2012), afirma que o maior desafio não é necessariamente gerar ideias, mas sim identificar com clareza o problema a ser resolvido. “Independentemente da linguagem ou do contexto, o fazer criativo se desenvolve como uma prática, um processo, e não somente como uma inspiração divina que, ao surgir, constrói algo em um instante” (GONÇALVES, 2023, p. 19). Nesse sentido, Barreto (2004) descreve em seu livro “Criatividade em propaganda” uma técnica de como ter ideias em propaganda que são utilizadas para guiar o processo criativo até os dias atuais.

A primeira fase é a de preparação, que consiste na identificação e delimitação do problema do cliente, bem como na coleta e análise de todas as informações relevantes para o desenvolvimento da campanha. Esse momento é essencial para a definição de objetivos e para a compreensão do contexto do mercado, da marca, do público-alvo e dos concorrentes. Já na segunda fase, a de incubação, também chamada de gestão, os profissionais observam o problema com uma certa distância, permitindo que ideias comecem a se formar de modo espontâneo, ou utilizam técnicas criativas para estimular artificialmente respostas adequadas e novos insights (BARRETO, 2004).

A terceira fase é a de iluminação, considerada a fase de geração de ideias, quando conceitos visuais e textuais surgem e são confrontadas com o histórico da marca e de seus principais concorrentes, garantindo coerência e originalidade. Por fim, na quarta e última etapa, a fase de verificação, os pontos positivos e negativos das soluções e ideias encontradas na fase anterior são analisadas criticamente para a eleição de uma ideia única ou conceito principal de campanha (BARRETO, 2004).

Esse modelo, amplamente utilizado na criação publicitária, evidencia que a criatividade é um processo que demanda pesquisa, reflexão, experimentação e avaliação antes da definição final da comunicação ou da estratégia. Considerando que a publicidade está associada à persuasão, a criatividade assume um papel fundamental para elaborar mensagens capazes de influenciar o comportamento dos consumidores a respeito dos valores de um produto, serviço ou marca.

Além da perspectiva instrumental do marketing e da propaganda, a compreensão da comunicação no campo cultural exige um aprofundamento sobre sua própria natureza. Nesse

sentido, James W. Carey (1989) distingue o conceito em duas visões, a de transmissão e a de ritual. A primeira, mais comum em nossa cultura, é definida por palavras como “enviar”, “transmitir” ou “dar informações a outros”, alinhando-se à ideia do mix de marketing tradicional. Em contraste, a visão ritual é explicada pelo autor como:

Numa definição ritual, a comunicação está ligada a termos como “compartilhamento”, “participação”, “associação”, “comunhão” e “a posse de uma fé comum”. Essa definição explora a identidade antiga e as raízes comuns dos termos “comum”, “comunhão”, “comunidade” e “comunicação”. A visão ritual da comunicação não está voltada para a extensão das mensagens no espaço, mas sim para a manutenção da sociedade no tempo; não para o ato de transmitir informação, mas para a representação de crenças compartilhadas (CAREY, 1989, p. 18, tradução nossa).

Nessa perspectiva, a comunicação ultrapassa a mera troca de informações para produzir, manter, reparar e transformar a realidade em sociedade por meio da comunhão de ideias e o estabelecimento de diálogos (CAREY, 1989; KUNSCH, 2003). Trazendo essa dualidade para o contexto museológico, Abreu (2013) reforça que a comunicação nas instituições precisa ser vista como um fator central da atividade cultural, visto que reduzir a comunicação apenas a divulgação de exposições e horários, como na visão de transmissão, seria ignorar sua função essencial de fixar memórias e identidades. Já na visão ritual, a comunicação permite que o museu cumpra sua missão de criar um senso de pertencimento e de partilha de valores. Entretanto, para o autor, o grande desafio é garantir uma comunicação coerente com os valores identitários de cada instituição.

De maneira semelhante, Suano (1986) declara que as publicações, podendo ser interpretadas como comunicações, devem expressar e tornar visível o trabalho intelectual, educativo e cultural que o museu realiza.

As publicações, em um museu, deveriam refletir sempre o produto do trabalho do museu, fosse ele científico ou puramente de divulgação e educação dirigida. Catálogos, folhetos, livretos e revistas científicas são, sempre, faces da mesma moeda: a produção cultural em curso no museu (SUANO, 1986, p. 78).

Nesse cenário, a comunicação assume um papel estratégico fundamental para diferenciação das instituições museológicas, já que competem entre si pela atenção e engajamento do público, como também com outras atividades culturais, de lazer e entretenimento. A interação com o público que, segundo Abreu (2013), não se restringe mais apenas aos limites físicos do edifício, pode ocorrer em diversos locais e ocasiões.

A interação entre um museu e o seu público poderá acontecer em inúmeros espaços que não os das suas instalações, podendo iniciar-se, por exemplo, numa escola, através da realização de um ateliê, numa livraria, aquando do lançamento de uma das suas edições, numa sala de cinema, na participação num ciclo ou festival, ou na rua, através de uma aplicação para dispositivos móveis (ABREU, 2013, p. 79-80).

Todos esses pontos de contato com as pessoas precisam ser planejados e executados de forma integrada para que o museu não seja percebido como um conjunto de fragmentos, mas sim como uma instituição coerente e interessante, já que concorre com as demais atividades culturais.

2.6. Campanhas institucionais e percepção do público

Atualmente, a população vive em uma sociedade organizacional, formada por inúmeros tipos de organizações, que constituem parte integrante e interdependente da vida das pessoas. O conceito de organização está relacionado diretamente com o ato e efeito de organizar, uma das responsabilidades da administração, e como expressão de um grupo de indivíduos que desempenham diferentes funções e trabalham de maneira conjunta para atingir um objetivo comum. Kunsch (2003) reúne diversos autores que tentaram definir a palavra “organização” em seu livro “Planejamento de relações públicas na comunicação integrada” e conclui que:

As organizações constituem aglomerados humanos planejados conscientemente, que passam por um processo de mudanças, se constroem e reconstroem sem cessar e visam obter determinados resultados. São inúmeras as organizações, cada uma perseguindo os seus próprios objetivos, dotada de características próprias, com uma estrutura interna que lhes possibilita alcançar os objetivos propostos, mas dependente, como subsistema, de inúmeras interferências do ambiente geral, numa perspectiva sistêmica (KUNSCH, 2003, p. 27).

A autora faz um adendo de que no dia-a-dia as terminologias “organização” e “instituição” são utilizadas como sinônimos para identificar agrupamentos sociais. Ademais, esses agrupamentos podem ser classificados de diversas formas, seja em função do tamanho, utilizando como parâmetro o número de pessoas, volume de atividades ou faturamento, ou conforme o tipo de atividades que desenvolvem, como produtoras de bens de consumo, produtos ou serviços.

É possível ainda classificá-las de acordo com seu raio de atuação ou abrangência, se são locais, nacionais, transnacionais, e pelas próprias formas de prosperidade, ou seja, se são públicas, privadas ou sem fins lucrativos. Outra nomenclatura para essa segmentação é: primeiro setor (setor público - órgãos governamentais), segundo setor (setor privado - empresas comerciais e industriais) e terceiro setor (formado por organizações voltadas para ações sociais e que não visam ao lucro) (KUNSCH, 2003, p. 41).

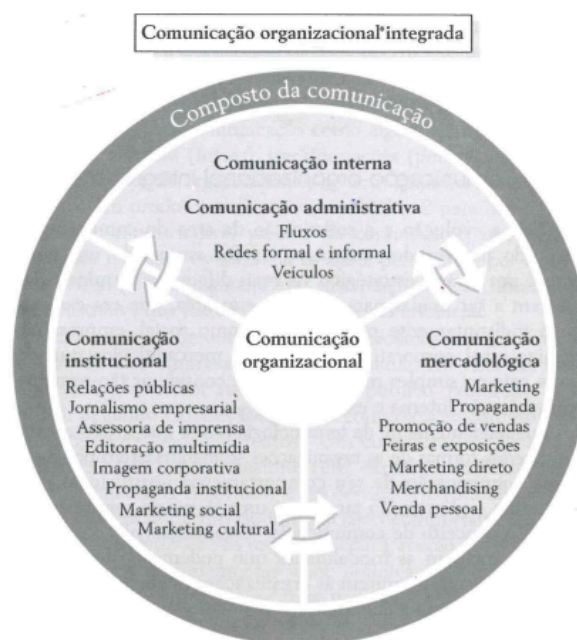
Nesse viés, a percepção pública sobre uma organização é baseada nas informações transmitidas, direta ou indiretamente, pelos vários elementos da comunicação. Para a identificação e o reconhecimento do museu nesses diversos pontos de contato com o público,

é necessário um sistema de signos de identificação associados ao museu. Como base desse sistema, Abreu (2013) menciona a identidade visual e cinco dos seus principais elementos: nome, logotipo, símbolo, cor e fontes tipográficas.

Partindo de uma identidade visual formada e estruturada, a comunicação de uma organização, também denominada como empresarial ou corporativa, precisa ser realizada de maneira integrada. Kunsch (2003) descreve a comunicação integrada como uma filosofia que direciona a convergência da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, permitindo uma atuação sinérgica que forma a comunicação organizacional, conforme ilustrado na figura 11.

Esta deve constituir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas. A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia (KUNSCH, 2003, p. 150).

Figura 11 - Comunicação organizacional integrada



Fonte: KUNSCH (2003, p. 151)

Diferentemente da comunicação mercadológica, que se volta aos objetivos de marketing, como exemplo o mix de comunicação (KOTLER; KELLER, 2012), a comunicação institucional “é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (KUNSCH, 2003, p. 164). Além disso, a comunicação institucional está relacionada aos aspectos corporativos institucionais, isto é, não visam a

venda propriamente dita, mas sim a construção de uma personalidade organizacional e o exercício de influência político-social na sociedade onde está inserida.

O sucesso de uma campanha institucional depende, portanto, em conhecer a organização e compartilhar seus atributos, como missão, visão, valores, filosofia e políticas, e também da gestão estratégica de dois conceitos interdependentes: identidade e imagem. Conforme Kunsch (2003, p.170), “imagem é o que passa na mente dos públicos, no seu imaginário, enquanto identidade é o que a organização é, faz e diz”. Ou seja, imagem está relacionada com o imaginário das pessoas, com as percepções, sendo ela uma visão intangível, abstrata e subjetiva de determinada realidade, enquanto a identidade é detalhada pela autora como:

A identidade corporativa refere-se aos valores básicos e às características atribuídas às organizações pelos seus públicos internos e externos. Além do que ela é e faz, a identidade corporativa se origina de três níveis de comunicação: o que a organização diz, o que ela realmente faz e o que dizem e acham dela seus públicos (KUNSCH, 2003, p. 172).

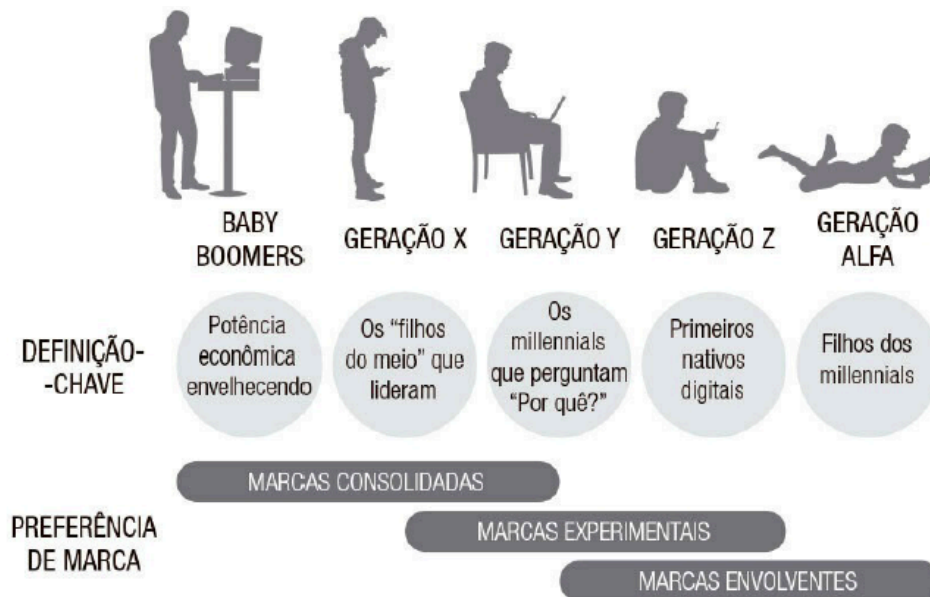
O grande desafio de uma campanha institucional, portanto, é transmitir uma coerência entre o comportamento institucional e a sua comunicação integrada, de modo que a imagem percebida pelo público, além de ser positiva, seja um reflexo fiel da identidade que a organização busca projetar. Para isso, a autora afirma que as organizações recorrem a um conjunto de instrumentos, como as relações públicas, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade/propaganda institucional, a imagem e a identidade corporativa, o marketing social, o marketing cultural e a editoração multimídia. A propaganda institucional, considerada uma publicidade de prestígio, tem como objetivo principal a fixação de um conceito inicial, portanto, deve ser estrategicamente planejada, criativa e o mais informativa possível (KUNSCH, 2003).

Nessa perspectiva, as estratégias de marketing, como o marketing imersivo e as abordagens direcionadas de forma específica para cada geração, precisam ser compreendidas como componentes de um sistema integrado que busca construir uma experiência de marca coerente em todos os canais e para todos os públicos. Entretanto, de acordo com Kotler (2021), pela primeira vez na história, cinco gerações com atitude, preferências e comportamentos contrastantes coexistem como consumidores. Assim, o Marketing 5.0, definido como “a aplicação de tecnologias que mimetizam o comportamento humano para criar, comunicar, entregar e aumentar o valor ao longo da jornada do cliente” (KOTLER, 2021, p. 13), tem como grandes desafios o abismo entre gerações, a polarização da prosperidade e o fosso digital.

Os *baby boomers* e a geração X ainda detêm a maior parte das posições de liderança nos negócios e o maior poder aquisitivo relativo. Mas as gerações Y e Z, mais digitais, já representam a maior parte da força de trabalho, bem como os maiores mercados consumidores. A desconexão entre os executivos mais velhos das empresas, que tomam a maior parte das decisões, e seus gerentes e clientes mais jovens vai se revelar um obstáculo significativo (KOTLER, 2021, p. 12-13).

A separação por gerações é uma das formas mais populares de segmentar o mercado de massa. A premissa básica é que as pessoas que nasceram e cresceram no mesmo período vivenciaram os mesmos eventos significativos e compartilham as mesmas experiências socioculturais. Ou seja, na visão de Kotler (2021) e Solomon (2016), há uma maior probabilidade de possuírem o mesmo conjunto de valores, atitudes e comportamentos. Atualmente, cinco grupos geracionais coexistem: os *baby boomers*, às gerações X, Y e Z e a geração Alfa (figura 12).

Figura 12 - As cinco gerações e suas marcas preferidas



Fonte: KOTLER (2021, p. 28)

Os *baby boomers*, nascidos entre 1946 e 1964, época pós-guerra, cresceram em meio a prosperidade e tensões sociopolíticas, tornaram-se força econômica e foco do marketing na época e, atualmente, prolongam sua carreira profissional por possuírem uma vida mais longa e saudável. A geração X, nascida entre 1965 e 1980, ficou fora do radar do marketing, sendo chamada de “filhos do meio esquecidos”, mas se tornou altamente adaptável às mudanças tecnológicas e hoje ocupa cargos de liderança e de grande influência no mercado de trabalho (KOTLER, 2021).

A geração Y, nascida entre 1981 e 1996, também chamada de *millennials*, é caracterizada pelo uso intenso da internet e das redes sociais, por valorizar mais experiências

do que a posse de bens, pela busca de validação dos pares e por ser altamente influente, embora idealista e propensa a conflitos geracionais no trabalho. Já a geração Z, nascidos entre 1997 e 2009, é considerada nativa digital e caracterizada pela consciência financeira e por ser pragmática, além de valorizar a autenticidade, personalização e propósito social nas marcas, exigindo experiências constantes e interativas. Por fim, a geração Alfa, nascida entre 2010 e 2025, é totalmente nativa digital e influenciada pelas gerações anteriores (Y e Z), cresce imersa no ambiente tecnológico e possui um alto potencial para se tornar o próximo grande alvo do marketing (KOTLER, 2021).

Paralelo a isso, o autor também descreve os quatro estágios de vida humana, destacando as prioridades de cada um (figura 13). No fundamental (0-20 anos), o indivíduo foca no aprendizado, descoberta e adaptação ao ambiente. No estágio Frontal (20-40 anos), ocorre a transição para o mercado de trabalho, com maior independência, saúde em auge e disposição para correr riscos e aproveitar a vida. No estágio seguinte, de fomento (40-60 anos), as pessoas buscam estabilidade, formar família e o retorno a hábitos mais saudáveis. Por fim, no estágio final (60+), o indivíduo procura adaptar-se ao envelhecimento, preservar a felicidade, cuidar da saúde e valorizar os relacionamentos sociais.

Figura 13 - Os estágios da vida humana e suas prioridades-chave



Fonte: KOTLER (2021, p. 34)

Devido às diferentes gerações, cada uma com sua própria prioridade, as organizações precisam encontrar um equilíbrio entre “maximizar a criação de valor no presente e começar

a posicionar as marcas para o futuro” (KOTLER, 2021, p. 27). Além disso, o autor ressalta a importância da experiência *omnichannel*, visto que o cliente transita de um canal para outro o tempo todo, por exemplo do on-line para o off-line e vice-versa, e tem a expectativa de uma experiência consistente e sem discontinuidades.

O consumidor avalia as empresas não apenas em relação à qualidade dos produtos e serviços. Ele dá notas para sua jornada de cliente como um todo, que abarca todos os pontos de contato em todos os canais. Portanto, a inovação precisa focar não apenas nos produtos, mas na experiência completa. Além de estabelecer uma diferenciação do produto, as empresas precisam intensificar a comunicação, reforçar a presença nos canais e aprimorar o serviço ao cliente (KOTLER, 2021, p. 70).

É nesse contexto que o Marketing 6.0, também proposto por Kotler (2025), surge como uma evolução do marketing multicanal, uma estratégia na qual a empresa utiliza vários canais, podendo incluir uma mistura de mídia tradicional e digital, para promover seus produtos, serviços e atingir um público mais amplo. Porém, nesse tipo de estratégia cada meio é utilizado de forma independente, com diferentes mensagens e objetivos.

Já a estratégia *omnichannel* é uma abordagem mais integrada, na qual a empresa tenta criar uma experiência perfeita para o cliente em todos os canais. “Os clientes podem interagir com a marca por meio de qualquer canal, como loja física, mídia social, site ou aplicativo móvel, e receber uma mensagem e experiência consistentes” (KOTLER, 2025, p. 16). Assim, cada canal pode desempenhar uma função diferente na condução dos consumidores ao longo de toda a jornada até a compra.

2.7. Jornada do consumidor e experiência

Diante dos diferentes pontos de contato com o público e da necessidade de oferecer valor para além do produto ou serviço, o marketing contemporâneo passa a considerar a experiência como um de seus eixos centrais (KOTLER, 2025). Nesse sentido, o estudo do comportamento do consumidor abrange todos os “processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazerem necessidades e desejos” (SOLOMON, 2016, p. 6). Ademais, Solomon (2016) afirma que grande parte dos profissionais de marketing atualmente reconhecem que o comportamento do consumidor não é um evento isolado, como o ato de pagamento em troca de uma mercadoria ou serviço, mas sim um processo contínuo que permeia a vida cotidiana e que é influenciado por inúmeros estímulos de marketing, opiniões e valores culturais.

Desse modo, para compreender quais fatores influenciam na tomada de decisão de uma pessoa, é preciso partir da sua motivação, que ocorre quando uma necessidade é despertada e o consumidor deseja satisfazê-la. Conforme Solomon (2016), essas necessidades

podem ser de natureza utilitária, focadas em benefícios funcionais e práticos, como por exemplo comer legumes por motivos nutricionais, ou de natureza hedônica, relacionadas a experiências subjetivas, emoções e fantasias. Assim, frequentemente as pessoas escolhem produtos e serviços pelos significados simbólicos que melhor se alinham às suas necessidades e identidade, sejam elas de auto expressão, pertencimento ou busca por prazer.

Muitas vezes as pessoas compram produtos não pelo que eles fazem, mas pelo que eles significam. Esse princípio não significa que a função básica de um produto não tenha importância, mas sim que os papéis que os produtos exercem em nossa vida transcendem em muito as funções que realizam. Os significados mais profundos de um produto podem ajudá-lo a sobressair de outros bens e serviços similares. Quando todos os fatores são equivalentes, escolhemos a marca cuja imagem (ou mesmo personalidade!) é coerente com nossas necessidades subjacentes (SOLOMON, 2016, p. 16).

Nessa perspectiva, a hierarquia de necessidades do psicólogo Abraham Maslow, criada para explicar o crescimento pessoal e, posteriormente, adaptada pelo marketing para compreender as motivações dos consumidores, foi interpretada como uma sequência de desenvolvimento fixa. Porém, essa é uma visão limitada das necessidades dos indivíduos, visto que as prioridades de cada pessoa variam conforme o contexto, a situação de consumo e o estágio de vida (SOLOMON, 2016; PERIARD, 2018).

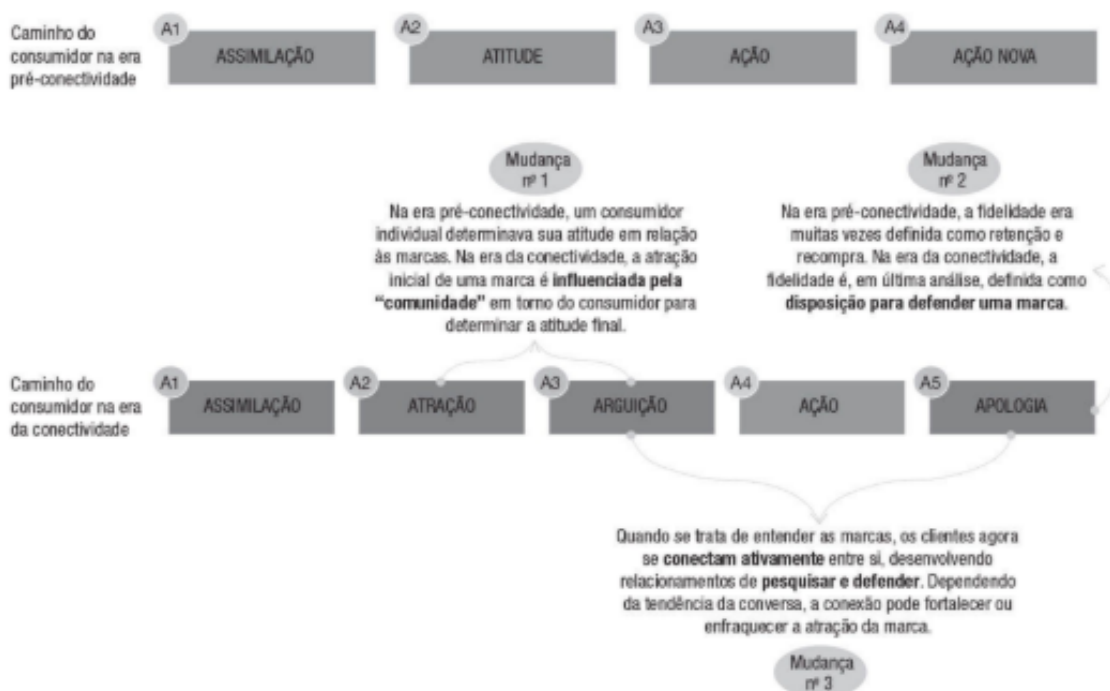
A partir do conceito de “processamento construtivo”, descrito por Solomon (2016) como uma avaliação e ajuste do esforço cognitivo necessário para cada decisão, é possível identificar três categorias. A decisão cognitiva está relacionada à racionalidade e geralmente é utilizada para compras mais importantes. A decisão habitual é aquela tomada de maneira automática e rotineira, ou seja, feita com pouco esforço. Já a decisão afetiva é orientada pelas emoções e sentimentos. Assim, o consumidor ajusta o esforço mental que aplicará em cada escolha, selecionando, muitas vezes até de modo inconsciente, a abordagem mais adequada para cada situação.

Em contraste, Kotler (2017) indica que a dinâmica da tomada de decisão e a própria jornada do consumidor foram profundamente alteradas devido à alta conectividade das pessoas. Para o autor, as decisões de compra tornaram-se essencialmente sociais, isto é, os consumidores confiam mais nas conversas e recomendações de seus círculos, incluindo amigos, familiares, seguidores e até estranhos nas redes, do que na publicidade tradicional e nas comunicações de marketing. Logo, com apoio das mídias sociais, que eliminam barreiras geográficas e demográficas, promovendo a inclusão social e dando a sensação de pertencerem às suas comunidades, os consumidores passam a ser agentes ativos de comunicação, influenciando uns aos outros e moldando o processo de compra de forma colaborativa e horizontal.

Paralelo a isso, o autor denomina a combinação de influências sobre as decisões do consumidor como “Zona POE”, referente a influência própria, de outros e externa. A influência externa é referente às fontes estranhas ao consumidor, a influência dos outros advém de um círculo próximo de amigos e familiares, por fim, a influência própria parte do próprio consumidor, resultado de experiências passadas e da preferência de cada indivíduo. “Com frequência, a preferência pessoal (própria) é inclinada para certas marcas pela propaganda boca a boca (dos outros) e pela publicidade (externa). De fato, as três grandes fontes de influência estão sempre entrelaçadas” (KOTLER, 2017, p. 102).

Para refletir sobre a jornada do consumidor a partir dessa nova realidade social e conectada, Kotler (2017) propõe a substituição do tradicional modelo AIDA (atenção, interesse, desejo e ação) pelo modelo dos cinco A’s (assimilação, atração, arguição, ação e apologia). Na figura 14 abaixo, o autor descreve as três principais mudanças do caminho do consumidor na era pré-conectividade e na era da conectividade.

Figura 14 - Jornada do consumidor comparando o modelo AIDA com os cinco A’s



Fonte: KOTLER (2017, p. 93)

Na fase de assimilação, “os consumidores são passivamente expostos a uma longa lista de marcas em função de experiências passadas, comunicações de marketing e/ou defesa de marcas por clientes” (KOTLER, 2017, p. 92). Já na fase de atração, os consumidores filtram todas essas mensagens e informações, criando uma pequena lista com apenas as

opções mais atrativas. Em seguida, na fase de arguição, ele pesquisa ativamente sobre essas opções, buscando informações com amigos, familiares e na mídia.

Se convencidos, os consumidores passam para a ação, ou seja, a compra propriamente dita. Por último, se a experiência for positiva, “os clientes podem desenvolver uma sensação de forte fidelidade à marca, refletida em retenção, recompra e, por fim, defesa da marca perante seus pares” (KOTLER, 2017, p. 92), esse é o estágio de apologia, na qual o consumidor se torna “advogado” da marca e passa a recomendá-la espontaneamente para outras pessoas, conforme detalhado na figura 15.

Figura 15 - Mapeamento do caminho do consumidor ao longo dos cinco As



Fonte: KOTLER (2017, p. 97)

O objetivo final das empresas, portanto, passa a ser a criação de um “fator UAU”, definido por Kotler (2017, p. 240) como “expressão que um cliente profere quando, em uma situação de grande satisfação, fica sem palavras”. Esse fenômeno possui três características principais: (1) é surpreendente, ocorre quando a experiência supera as expectativas iniciais; (2) é pessoal, pois só pode ser desencadeado pela pessoa que o experimenta; (3) é contagiante, quem experimenta um momento UAU defenderá e contará a experiência para outras pessoas. Por isso, o autor argumenta que o “fator UAU” precisa ser projetado estrategicamente ao longo da jornada do consumidor, pois é ele que irá diferenciar aqueles que apenas satisfazem as necessidades dos consumidores para aqueles que proporcionam uma experiência para além dos produtos e serviços.

No contexto de um museu, Abreu (2013) identifica três momentos distintos de interação entre o museu e o público: divulgação (elementos pontuais), informação (elementos transversais) e serviços (elementos estruturais). “O sucesso das atividades desenvolvidas pelos museus depende em grande parte da sua divulgação. Se o público do museu desconhecer o programa de exposições e atividades, dificilmente estará presente como visitante ou participante” (ABREU, 2013, p. 59). Assim, cabe aos museus tomar a iniciativa de despertar o interesse do público e captar novas audiências por meio de canais como espaço informativo (comunicado de imprensa), correio postal e eletrônico, blogosfera e redes sociais, meios e instalações do próprio museu e espaço publicitário.

Em um segundo momento, o público irá procurar informações sobre o museu, como serviços, atividades, como chegar até o museu. Nesse sentido, é fundamental a disponibilização dessas informações de maneira fácil e atualizada. Por fim, Abreu (2013) argumenta que o núcleo estruturante da comunicação está no terceiro momento, nos serviços, visto que é no espaço do museu que a experiência museológica verdadeiramente acontece.

Um entendimento exclusivamente aplicado da experiência museológica fará com que o visitante apenas participe na realização de atividades concretas, não utilizando o museu simplesmente como um lugar para estar. Os serviços e atividades do museu são fundamentais para que este esteja entendido como um local de estar e não como um local de passagem, constituindo-se assim como elementos estruturantes da sua comunicação. De nada servirá a garantia de uma boa divulgação e informação sobre o museu se este não estiver preparado para receber os seus visitantes. Neste sentido, poder-se-ão enumerar seis áreas determinantes para a experiência museológica: (a) exposição; (b) publicações e edições complementares; (c) instalações do museu; (d) serviços de acolhimento ao público; (e) atividades desenvolvidas; (f) atendimento (ABREU, 2013, p. 69).

Para que a experiência do público seja positiva, Kotler (2025) complementa afirmando que ela deve ser memorável e imersiva, o que exige um planejamento detalhado. Segundo o autor, “os cinco elementos de uma experiência imersiva abrangente do cliente são experiências multissensoriais, interativas, participativas, sem atrito e narrativas” (KOTLER, 2025, p. 62). Quando orquestradas de maneira conjunta, esses componentes criam uma experiência boa para os clientes.

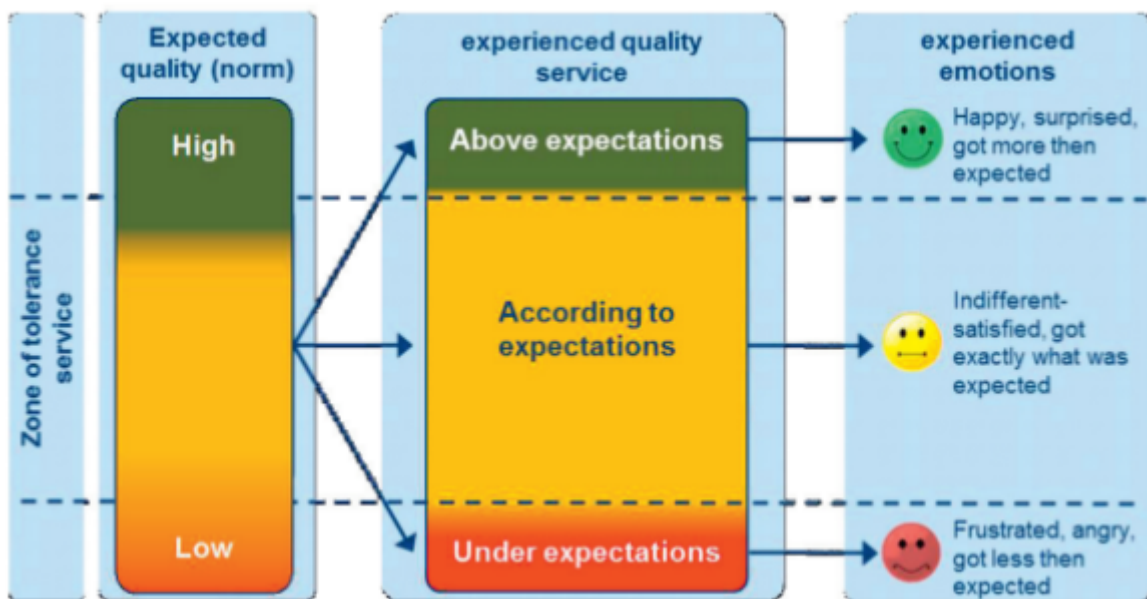
Paralelo a isso, Mark Van Hagen e Pauline Bron defendem em seu artigo “Aprimorando a experiência da viagem de trem: mudando o foco da satisfação para a experiência emocional dos clientes”⁵ a dedicar mais atenção à experiência emocional do cliente. Para os autores, a avaliação de um serviço é fundamentalmente determinada pela diferença entre a expectativa do consumidor e a experiência real. “Se a experiência superar a

⁵ No original: *Enhancing the experience of the train journey: changing the focus from satisfaction to emotional experience of customers*

expectativa, o consumidor sentirá emoções positivas e avaliará o serviço de forma favorável (satisfeito). Se a experiência for inferior ao esperado, ocorrerá o oposto, e o consumidor avaliará o serviço negativamente (insatisfeito) (VAN HAGEN; BRON, 2013, p. 256, tradução nossa).

Este modelo é aprofundado pela noção de “zona de tolerância”. Para Van Hagen e Bron (2013), os consumidores partem do pressuposto de que receberão a qualidade de serviço desejada, mas também compreendem que em certas situações isso pode não ser possível. Nesses casos, as pessoas tendem a aceitar um serviço que seja adequado e dentro de um padrão mínimo aceitável, considerando os investimentos realizados, seja ele dinheiro, tempo ou esforço. Esse nível de qualidade desejado tende a ser estável e constante, enquanto o nível de qualidade aceitável varia conforme as circunstâncias sendo, portanto, mais flexível. A área entre o nível desejado e o nível aceitável de qualidade é chamada de “zona de tolerância”. A figura 16 abaixo ilustra a relação entre a qualidade esperada, o serviço experimentado e as emoções dos consumidores.

Figura 16 - Qualidade esperada, qualidade do serviço vivenciada e emoções



Fonte: VAN HAGEN; BRON (2013, p. 256)

A análise da experiência, contudo, é complexificada pela dualidade da cognição humana, como demonstrado por Daniel Kahneman (2011) em seu livro “Rápido e Devagar: duas formas de pensar”. O autor diferencia o “eu experimental” (no inglês, *experiencing self*), que vivencia os momentos no presente, do “eu recordativo” (no inglês, *remembering self*), que constrói a narrativa sobre o que aconteceu. Ademais, “As lembranças são tudo que temos para reter nossa experiência de viver, e a única perspectiva que podemos adotar quando

pensamos em nossas vidas é portanto a do eu recordativo” (KAHNEMAN, 2011, p. 406). A fim de ilustrar essa dificuldade de distinguir as lembranças da experiência, o autor menciona o seguinte exemplo:

Um comentário que escutei de um membro da plateia após uma palestra [...] Ele contou do arrebatamento de escutar uma longa sinfonia em um disco que perto do fim estava arranhado, produzindo um som horrível, e disse que o final ruim “estragou toda a experiência”. Mas a experiência não foi arruinada de fato, apenas a lembrança dela. O eu experimental passara por uma experiência que era quase inteiramente boa, e o final ruim não era capaz de desfazê-la pois ela já havia acontecido. Meu questionador atribuíra a todo o episódio uma avaliação de fracasso, porque terminara muito mal, mas essa avaliação efetivamente ignorava quarenta minutos de júbilo musical. Será que a experiência real não conta para nada? (KAHNEMAN, 2011, p. 406).

O autor argumenta, portanto, que vivemos sob a “tirania do eu recordativo”, visto que as decisões tomadas não são baseadas na soma total dos momentos de uma experiência, mas sim na memória de uma narrativa representativa a partir de alguns poucos momentos críticos, especialmente o início, o pico e o fim (KAHNEMAN, 2011). Porém, vale ressaltar que essas lembranças podem estar erradas, são seletivas e que o eu recordativo atribui pesos desproporcionais a certos momentos críticos, como ilustrado no exemplo da sinfonia arruinada por um arranhão no final do disco, fazendo com que a memória do final ruim se sobreponha aos quarenta minutos considerados bons.

Essa ilusão cognitiva é fortemente influenciada pela “regra do pico-fim” (*peak-end rule*). Em 1993, Kahneman, Fredrickson, Schreiber e Redelmeier demonstraram, por meio do experimento da mão gelada (*cold-pressor*), que os participantes preferiam colocar a mão na água a 14°C por 60 segundos, seguida de 30 segundos em uma água a 15°C, do que permanecer por 60 segundos apenas na água a 14°C. Esses resultados contra intuitivos, visto que tanto a água de 14°C quanto a de 15°C são desagradáveis, demonstram que o nível de dor é influenciado pelo pico mais intenso experimentado e pelo nível de dor final, independentemente do tempo (*duration neglect*). Os autores chamaram esse fenômeno de “pico-fim” (VAN HAGEN; BRON, 2013).

A regra do pico-fim significa que avaliamos experiências ao longo de um período de tempo principalmente com base em duas memórias: o momento do pico e o final. O pico é o momento em que as pessoas experimentam emoções mais intensas, que podem ser positivas ou negativas. Além disso, a experiência ou emoção no final é importante para a avaliação geral da experiência como um todo (VAN HAGEN; BRON, 2013, p. 257, tradução nossa).

Nesse sentido, Kahneman (2011) afirma que embora tenhamos uma preferência racional por longos prazeres e dores breves, nossa memória opera de forma distinta, negligenciando a duração total de um evento. Ou seja, os gostos e decisões das pessoas são

diretamente moldados pelas lembranças dos episódios de picos e fins, mas não pela duração deles.

Acreditamos que a duração é importante, mas nossa memória nos diz que não é. As regras que governavam a avaliação do passado são guias ruins para nossa tomada de decisão, pois o tempo importa, e muito. O fato central de nossa existência é que o tempo é o recurso finito supremo, mas o eu recordativo ignora essa realidade. A negligência com a duração, combinada à regra do pico-fim, ocasiona um viés que favorece antes um curto período de intensa alegria do que um longo período de felicidade moderada. A imagem espelhada do mesmo viés nos faz temer um período curto de sofrimento tolerável porém intenso mais do que temer um período muito mais prolongado de sofrimento moderado. A negligência com a duração também nos torna propensos a aceitar um longo período de desprazer moderado porque o fim será melhor, e favorece abrir mão de uma oportunidade para um período prolongado e feliz se houver a probabilidade de que ele tenha um final ruim (KAHNEMAN, 2011, p. 437).

Essa regra possui implicações estratégicas profundas para as empresas e organizações, pois sugere que não é necessário maximizar a satisfação dos clientes em todos os aspectos da prestação de serviço, o que seria ineficaz e custoso. Ao invés disso, a estratégia mais vantajosa é concentrar-se em aprimorar os picos relevantes e garantir que a experiência do consumidor termine de forma positiva (VAN HAGEN; BRON, 2013). Desse modo, ao mapear a jornada do consumidor (KOTLER, 2017), é possível ter uma visão clara dos momentos de maior impacto, indicando em qual momento, a partir da perspectiva do cliente, existem oportunidades para melhorias que realmente atendam às suas necessidades emocionais.

Nesse sentido, para uma instituição museológica, não basta apenas oferecer uma visita agradável para o “eu experimental” do visitante, é necessário projetar uma jornada que crie uma memória positiva e duradoura para o “eu recordativo”. Isso significa mapear os pontos de contato e identificar as oportunidades para criar “momentos da verdade”, aqueles elementos que realmente aumentam a satisfação do cliente, ou picos memoráveis, e garantir que a conclusão da visita seja igualmente satisfatória. O objetivo final é influenciar a narrativa que o consumidor (visitante) contará a si mesmo e aos outros pois, de acordo com a teoria de Kahneman (2011), é essa lembrança que determinará a decisão de retornar novamente ou não ao museu e a disposição para o indivíduo se tornar um defensor da instituição.

Uma abordagem semelhante foi utilizada na pesquisa "A sociedade vai ao museu: análise da experiência das megaexposições em São Paulo", de Vinicius Alves Sarralheiro (2015). Em seu estudo, o autor já propunha, há quase uma década, uma análise da experiência vivida pelos frequentadores das megaexposições em São Paulo, mais especificamente na exposição “Picasso e a Modernidade Espanhola” exposta no CCBB, focando no engajamento,

experiência e melhora da comunicação. A presente pesquisa parte, portanto, da validade dessa perspectiva, mas a atualiza para o contexto contemporâneo da expansão do MASP, a fim de aprofundar a compreensão da experiência do visitante.

3. Metodologia

A recente inauguração do edifício Pietro Maria Bardi, marco histórico na expansão do Museu de Arte de São Paulo, e os investimentos em sua nova imagem institucional, principalmente por meio da campanha “Dois prédios. Um museu.”, constituem um momento importante para a instituição. Nesse sentido, a partir da contradição apresentada na introdução deste trabalho, um levantamento bibliográfico preliminar, entendido como um estudo exploratório, foi realizado com a finalidade de proporcionar maior familiaridade com a área de estudo de interesse, bem como sua delimitação.

Em seguida, foi realizada a formulação do problema de pesquisa, etapa considerada fundamental por John W. Creswell (2010), em seu livro “Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto”, visto que é quando se define qual questão ou preocupação será tratada no estudo. De forma complementar, para que um problema seja considerado científico, Antonio Carlos Gil (2002) argumenta, em seu livro “Como elaborar projetos de pesquisa”, que ele deve ser empírico, ou seja, envolver variáveis que podem ser tidas como testáveis. Além disso, deve evitar julgamentos morais, já que conduzem a considerações subjetivas e invalidam a objetividade da investigação.

Uma variável pode ser compreendida como “uma característica ou atributo de um indivíduo ou de uma organização que pode ser medida ou observada, e que varia entre as pessoas ou organizações que estão sendo estudadas” (CRESWELL, 2010, p. 77). Ademais, Gil (2002) descreve algumas regras práticas para a formulação de problemas científicos, sendo elas:

(a) o problema deve ser formulado como pergunta; (b) o problema deve ser claro e preciso; (c) o problema deve ser empírico; (d) o problema deve ser suscetível de solução; e (e) o problema deve ser delimitado a uma dimensão viável (GIL, 2002, p. 26).

Nesse sentido, o seguinte problema de pesquisa foi elaborado: Como a experiência da visita ao MASP anula ou reforça as expectativas criadas pela campanha “Dois prédios. Um museu.”?. Depois de identificar e definir o problema de pesquisa, o próximo passo, conforme Gil (2002), é propor uma possível solução ou resposta por meio de uma afirmação, denominada de hipótese, que pode ser declarada verdadeira ou falsa. Essas hipóteses podem ser classificadas em quatro grupos: (1) as que são casuísticas; (2) as que se referem à

frequência de acontecimentos; (3) as que estabelecem relação de associação entre variáveis; e (4) as que estabelecem relação de dependência entre duas ou mais variáveis.

Em relação ao último grupo, o autor afirma que geralmente os pesquisadores buscam o estabelecimento de relações assimétricas entre as variáveis, as quais “indicam que os fenômenos não são independentes entre si (relações simétricas) e não se relacionam mutuamente (relações recíprocas), mas que um exerce influência sobre o outro” (GIL, 2002, p. 33). De modo complementar, Rosenberg (1976, p. 27) classifica as relações assimétricas em seis tipos, em seu livro “A lógica da análise do levantamento de dados”: (1) associação entre um estímulo e uma resposta; (2) associação entre uma disposição e uma resposta; (3) associação entre uma propriedade e uma disposição; (4) associação entre pré-requisito indispensável e um efeito; (5) relação imanente entre duas variáveis; e (6) relação entre meios e fins.

Desse modo, uma hipótese dividida em duas partes foi elaborada para a pesquisa, a primeira, uma associação entre um estímulo e resposta, afirma que “a campanha ‘Dois prédios. Um museu.’, realizada pelo MASP, contribuiu para o aumento da intenção de visita entre os indivíduos que tiveram contato com alguma peça de comunicação”. A segunda, uma relação imanente entre duas variáveis, complementa a primeira, afirmando que “eventuais experiências positivas ou negativas no momento de maior intensidade emocional (pico) ou no término da jornada (fim) influenciam na retenção e no engajamento contínuo do público”.

Paralelo a isso, o objetivo do estudo, que indica o “por que você quer fazer o estudo e o que pretende atingir” (CRESWELL, 2010, p. 142), foi pensado e elaborado segundo a explicação teórica de Gil (2002):

Os objetivos gerais são pontos de partida, indicam uma direção a seguir, mas, na maioria dos casos, não possibilitam que se parta para investigação. Logo, precisam ser definidos, esclarecidos, delimitados. Daí surgem os objetivos específicos da pesquisa. [...] Os objetivos específicos tentam descrever, nos termos mais claros possíveis, exatamente o que será obtido num levantamento. Enquanto os objetivos gerais referem-se a conceitos mais ou menos abstratos, os específicos referem-se a características que podem ser observadas e mensuradas em determinado grupo (GIL, 2002, p. 111-112).

Nesse sentido, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1. Objetivo geral: Analisar como a experiência da visita ao MASP valida ou anula as expectativas geradas pela campanha “Dois prédios. Um museu.”, e de que forma isso influencia a retenção e o engajamento contínuo do público;
2. Objetivo específico 1: Avaliar a percepção e a eficácia da campanha “Dois prédios. Um museu.” na geração de expectativas e no estímulo à intenção de visita ao MASP;

3. Objetivo específico 2: Mapear as principais motivações e barreiras que influenciam a decisão do público de frequentar ou não o museu;
4. Objetivo específico 3: Identificar os momentos decisivos na jornada do consumidor no MASP que determinam a sua avaliação geral da experiência e a intenção de engajamento futuro.

Paralelo a isso, a partir da definição de pesquisa como um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” (GIL, 2002, p. 17), o autor argumenta, ainda no primeiro capítulo de seu livro, que a tradicional distinção entre pesquisas “puras” e “aplicadas” é inadequada, uma vez que a ciência tem como objetivo tanto o conhecimento em si quanto às contribuições práticas decorrentes desse conhecimento. Nesse sentido, “uma pesquisa sobre problemas práticos pode conduzir à descoberta de princípios científicos. Da mesma forma, uma pesquisa pura pode fornecer conhecimentos passíveis de aplicação prática imediata” (GIL, 2002, p. 18).

Ao invés dessa dualidade, Gil (2002) propõe duas formas de classificação: baseada nos objetivos e nos procedimentos técnicos. Assim, a partir dos objetivos de uma pesquisa, é possível classificá-la em (1) exploratória, que busca proporcionar maior familiaridade com um problema, visando torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses; (2) descritiva, que tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis; (3) explicativa, que tem como preocupação identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de algum fenômeno.

Já em relação aos procedimentos técnicos utilizados, é possível definir dois grandes grupos de delineamento. No primeiro grupo, daqueles que se valem das chamadas fontes de “papel”, estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo, cujos dados são fornecidos por pessoas, estão a pesquisa experimental, a pesquisa ex-post facto, o levantamento e o estudo de caso. São incluídas também, apesar de gerar certa controvérsia, a pesquisa-ação e pesquisa participante. Além disso, o autor reforça que essa classificação não deve ser tomada como rígida, já que algumas pesquisas não se enquadram facilmente em nenhum modelo devido às suas características particulares (GIL, 2002).

Desse modo, tendo em vista os objetivos da pesquisa, o presente estudo tem um caráter descritivo e utilizou fontes de “papel” somado aos dados fornecidos por pessoas nos procedimentos técnicos. Ou seja, para responder o problema de pesquisa, uma abordagem de métodos mistos foi adotada. Essa abordagem é explicada por Creswell (2010) e ilustrada na tabela 6:

A pesquisa de métodos mistos é uma abordagem da investigação que combina ou associa as formas qualitativa e quantitativa. Envolve suposições filosóficas, o uso de abordagens qualitativas e quantitativas e a mistura das duas abordagens em um estudo. Por isso, é mais do que uma simples coleta e análise dos dois tipos de dados; envolve também o uso das duas abordagens em conjunto, de modo que a força geral de um estudo seja maior do que a da pesquisa qualitativa ou quantitativa isolada (CRESWELL, 2010, p. 27).

Tabela 6 - Métodos quantitativos, mistos e qualitativos

Métodos quantitativos	→ Métodos mistos ←	Métodos qualitativos
<ul style="list-style-type: none"> • Predeterminado • Questões baseadas no instrumento • Dados de desempenho, dados de atitudes, dados observacionais e dados de censo • Análise estatística • Interpretação estatística 	<ul style="list-style-type: none"> • Tanto métodos predeterminados quanto emergentes • Tanto questões abertas quanto fechadas • Formas múltiplas de dados baseados em todas as possibilidades • Análise estatística e de texto • Por meio da interpretação dos bancos de dados 	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos emergentes • Perguntas abertas • Dados de entrevistas, dados de observação, dados de documentos e dados audiovisuais • Análise de texto e imagem • Interpretação de temas e de padrões

Fonte: CRESWELL (2010, p. 40)

Para uma compreensão mais aprofundada, Creswell (2010, p. 26) explica a pesquisa qualitativa e quantitativa, sendo a primeira “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano” e a segunda “um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis”. Logo, a escolha pelo método misto se justifica pela complexidade do problema, visto que a utilização isolada de uma única abordagem seria inadequada para a compreensão tanto das tendências mensuráveis do comportamento dos visitantes, como a relação entre o perfil demográfico e a avaliação da visita, quanto o significado subjetivo de sua experiência no museu.

Com a base do estudo pensada, um projeto de pesquisa foi elaborado com a finalidade de organizar sistematicamente as diversas partes que iriam compor o objeto de estudo. “Esse plano de trabalho geralmente apresenta a forma de itens e subitens ordenados em seções correspondentes ao desenvolvimento que se pretende dar à pesquisa” (GIL, 2002, p. 63). Assim, após algumas alterações, chegou-se ao projeto de pesquisa apresentado no Apêndice A.

A etapa seguinte foi a realização da revisão de literatura. Partindo do levantamento bibliográfico preliminar de materiais já elaborados, como livros e artigos científicos, a

revisão buscou localizar e resumir os estudos sobre o tema da pesquisa. De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica permite a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia ser acessada diretamente. Ademais, ela “compartilha com o leitor os resultados de outros estudos que estão intimamente relacionados àquele que está sendo realizado” (CRESWELL, 2010, p. 51) e relaciona o estudo a um diálogo maior e contínuo na literatura, permitindo, portanto, a identificação de lacunas e a ampliação estudos anteriores.

A leitura analítica dos textos foi realizada a fim de “ordenar e sumariar as informações contidas nas fontes, de forma que estas possibilitem a obtenção de respostas ao problema da pesquisa” (GIL, 2002, p. 78). Desse modo, buscou seguir as recomendações propostas por Gil (2002): (a) leitura integral da obra ou do texto selecionado, para se ter uma visão do todo; (b) identificação das ideias-chaves; (c) hierarquização das ideias; e (d) sintetização das ideias.

A partir desse referencial, uma amostra composta por quinze pessoas, com idades entre 18 e 72 anos, foi selecionada de maneira não probabilística, por conveniência, e recrutadas pessoalmente para participação na entrevista. A coleta dos dados ocorreu dia 9 de setembro de 2025, nos prédios do MASP, e teve duração média de 10 a 15 minutos por participante. A princípio, o roteiro semi-estruturado (Apêndice B) contou com 26 perguntas, divididas em 6 eixos temáticos: (1) perfil do entrevistado; (2) reconhecimento da campanha; (3) percepções sobre a campanha; (4) impacto na intenção de visitação; (5) motivações e barreiras; e (6) experiência. Além disso, uma breve introdução foi realizada para explicar os procedimentos da entrevista e um encerramento para agradecer a participação e reforçar a confidencialidade.

Durante as entrevistas, o pesquisador procurou estimular a narrativa e a livre expressão dos participantes, com o objetivo de aprofundar questões complementares capazes de contribuir para a compreensão discursiva de cada indivíduo e de suas perspectivas. Além disso, todas as entrevistas foram registradas com o consentimento prévio dos participantes, que concordaram e assinaram os termos estabelecidos no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C).

Já a coleta de dados quantitativos foi realizada por meio de um questionário online (Apêndice D), elaborado no formulário do Google, com o tempo estimado para preenchimento de 3 a 6 minutos. Baseado nos objetivos da pesquisa, nos aprendizados durante a etapa qualitativa das entrevistas e na revisão bibliográfica, um questionário de 31 perguntas foi elaborado e teve a seguinte estrutura: (1) TCLE e aceite em participar da

pesquisa; (2) perfil dos respondentes; (3) questões sobre consumo cultural e experiência; (4) questões sobre reconhecimento e percepções da campanha; (5) questões sobre a intenção de visita; e (6) questões sobre motivações e barreiras.

O questionário foi distribuído ao público visitante e não visitante do MASP, todos acima de 18 anos, por meio de abordagens pessoais no museu, postagem nas redes sociais, como Facebook, Instagram e WhatsApp, e em grupos universitários e culturais. A amostragem também se deu de forma não probabilística e por conveniência, obtendo 216 respostas entre 19 de setembro e 18 de outubro de 2025. Ademais, todos os respondentes leram e aceitaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice E) disposto no começo do questionário.

4. Resultados

A análise dos dados foi orientada a partir de cada abordagem metodológica. Para a etapa qualitativa, na qual foram realizadas entrevistas em profundidade, o processo de análise buscou extrair sentidos a partir dos textos obtidos. Creswell (2010) compreende que a análise qualitativa é um processo contínuo e interpretativo e, segundo o autor, esse processo envolve diferentes etapas que se relacionam:

Preparar os dados para a análise, conduzir diferentes análises, ir cada vez mais fundo no processo de compreensão dos dados (alguns pesquisadores qualitativos gostam de pensar nisso como descascar as camadas de uma cebola), representar os dados e realizar uma interpretação do significado mais amplo dos dados (CRESWELL, 2010, p. 217).

De maneira mais detalhada, a análise é descrita como um processo que se inicia com a organização e preparação dos dados, seguido de uma leitura completa de todo o material. O terceiro passo consiste em um processo de codificação, no qual os dados são segmentados em blocos e rotulados em categorias por meio de termos-chave. Também é recomendado identificar temas centrais que sintetizam os principais resultados e permitem análises mais profundas, além da elaboração da análise interpretativa e sua descrição. Por fim, a última etapa é a interpretação ou extração de um significado dos dados, a identificação das lições aprendidas e a comparação dos resultados com a literatura existente (CRESWELL, 2010). Seguindo essas recomendações, os seguintes passos foram seguidos:

1. Organização e preparo dos dados;
2. Transcrição e leitura completa do material;
3. Processo de codificação para rotular os entrevistados que já visitaram ou não o MASP e aqueles que viram ou não a campanha “Dois prédios. Um museu.”;

4. Identificação de temas centrais e análise do material utilizando o *software* IRaMuTeQ;
5. Descrição e apresentação das interpretações e comparação com a literatura.

O IRaMuTeQ (Interface do R para Análises Multidimensionais de Textos e Questionários⁶), desenvolvido por Pierre Ratinaud (2009), foi recomendado por Vinicius Sarralheiro, doutor e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (PPGCOM-ECA/USP) e co-orientador dessa pesquisa. O *software* francês, ferramenta de código aberto, é desenvolvido na linguagem de Python e utiliza funcionalidades providas pelo *software* estatístico R, oferecendo diferentes tipos de análise estatística de dados qualitativos (CAMARGO; JUSTO, 2013).

Para a etapa quantitativa, que envolveu o tratamento das respostas do questionário online, a análise seguiu princípios estatísticos, possibilitando examinar as relações entre os dados obtidos. Assim, com base na metodologia de Creswell (2010), os seguintes passos foram seguidos:

1. Organização e preparo dos dados;
2. Análise descritiva;
3. Cruzamento de dados;
4. Interpretação e apresentação.

Por fim, os dados obtidos tanto na etapa qualitativa quanto na quantitativa foram analisados em conjunto, permitindo uma compreensão mais aprofundada sobre a temática e uma resposta para o problema de pesquisa proposto.

4.1. Participantes

Na etapa qualitativa, indivíduos de diferentes idades e contextos foram convidados a responder à entrevista, com a finalidade de obter maior diversidade nas respostas. A tabela 7 apresenta o perfil dos quinze entrevistados.

Tabela 7 - Participantes das entrevistas em profundidade

Entrevistado	Perfil
E1	18 anos; ensino superior incompleto; estagiária de design; mora em São Paulo (capital) - sul; visitou o masp ± 5 vezes; viu a campanha
E2	23 anos; pós-graduação completa; freelancer; mora em São Paulo (capital) - sul; visitou o masp 2 vezes; viu a campanha

⁶ No original: *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/>.

E3	26 anos; pós-graduação completa; servidor público; mora em São Paulo (capital) - sul; visitou o masp ± 3 vezes; viu a campanha
E4	27 anos; ensino superior completo; trabalha com música, eventos, moda e maquiagem; mora em São Paulo (capital) - sul; visitou o masp ± 10 vezes; não viu a campanha
E5	31 anos; pós-graduação completa; desempregado; mora em outro estado; nunca visitou o masp; não viu a campanha
E6	31 anos; ensino superior completo; estudante mora em outro estado; visitou o masp 1 vez; não viu a campanha
E7	32 anos; ensino superior completo; gestor de arte; mora em outro estado; visitou o masp mais de 10 vezes; viu a campanha
E8	34 anos; pós-graduação completa; empresário; mora em outro estado; visitou o masp ± 10 vezes; não viu a campanha
E9	34 anos; pós-graduação completa; gerente de marketing; mora em São Paulo (capital) - oeste; visitou o masp diversas vezes; viu a campanha
E10	44 anos; ensino superior completo; professora de história; mora em São Paulo (capital) - norte; visitou o masp diversas vezes; viu a campanha
E11	47 anos; ensino superior completo; atriz, mora na região metropolitana de SP; visitou o masp 1 vez; viu a campanha
E12	47 anos; ensino superior completo; atriz, mora na região metropolitana de SP; visitou o masp diversas vezes; viu a campanha
E13	64 anos; ensino superior completo; aposentado; mora em outro estado; visitou o masp 3 vezes; não viu a campanha
E14	70 anos; ensino superior completo; aposentado; mora em São Paulo (capital) - oeste; visitou o masp mais de 30 vezes; não viu a campanha
E15	72 anos; ensino superior incompleto; aposentado; mora em outro estado; visitou o masp apenas 1 vez; não viu a campanha

Fonte: elaborado pelo autor

Já o questionário foi disponibilizado por meio de um link ou QR code que direcionava para um formulário do Google, sendo respondido de maneira voluntária e anônima pelos participantes. Diferentemente de outras plataformas que rastreiam respostas iniciadas ou não

finalizadas, a ferramenta do Google forms utilizada não possibilitou o monitoramento desse tipo de informação, nem identificar desistências, não correspondência do critério de participação (acima de 18 anos) ou respostas parciais. Assim, foram consideradas apenas as respostas completas e válidas enviadas pelos participantes. No total, foram obtidas 216 respostas completas, que compuseram a base de dados utilizada para as análises.

Desse total, a maioria dos participantes se identifica como mulher cisgênero (60,2%) ou homem cisgênero (38%) e, em relação a orientação sexual, 146 se declaram heterossexual (67,6%), 38 bissexual (17,6%), 20 homossexual ou gay (9,3%) e uma minoria de 12 pessoas divididas entre lésbica (1,9%), pansexual (1,9%), assexual (0,9%) ou preferiram não responder (0,9%). A principal concentração de idade dos respondentes está entre a faixa de jovens e adultos: 30,1% entre 18 a 24 anos, 38,4% entre 25 a 34 anos e 19,4% entre 35 a 44%, correspondendo a geração Y e Z (KOTLER, 2021). Seguindo os critérios do IBGE, 135 dos participantes são brancos (62,5%), 56 pardos (25,9%), 12 pretos (5,6%), 8 amarelos (3,7%), 2 indígenas (0,9%) e 3 preferiram não responder (1,4%).

A escolaridade é consideravelmente alta, visto que 25,5% estão na graduação ou possuem ensino superior incompleto, 31% com ensino superior completo, 8,8% com pós-graduação incompleta e 23,6% possuem pós-graduação completa. Em relação a ocupação principal, grande parte é empregado formal (40,7%), sendo CLT ou equivalente, seguido por estudantes (29,2%), profissionais autônomos e *freelancers* (15,3%) e empresários ou empreendedores (6,5%). Quanto à renda individual, a maior faixa está em até R\$ 2.000,00 (24,1%), seguida da faixa entre R\$ 2.001 a R\$ 4.000 (20,8%) e entre R\$ 4.001 a R\$ 6.000 (16,2%). Por fim, 122 pessoas da amostra são residentes de São Paulo capital (56,6%), divididas entre a região sul (18,1%), oeste (13,4%), leste (11,6%), centro (7,9%) e norte (5,6%), seguidas por participantes de outros estados (25%) e da região metropolitana de São Paulo (11,1%).

Em relação ao perfil comportamental dos participantes sobre a frequência que visita museus em geral, 6,5% responderam nunca, 42,1% raramente (1 a 2 vezes por ano), 35,6% ocasionalmente (3 a 6 vezes por ano), 7,9% frequentemente (1 vez por mês) e 7,9% muito frequentemente (várias vezes por mês). Mais especificamente sobre o MASP, 133 responderam que já visitaram o museu (61,6%), enquanto 83 responderam que não visitaram (38,4%). Todos esses dados foram computados e apresentados na tabela 8 a seguir:

Tabela 8 - Perfis dos participantes do questionário

	n°	%
Autoidentificação	216	100%
Mulher cisgênero	130	60,2%
Homem cisgênero	82	38%
Homem transgênero	2	0,9%
Mulher transgênero	1	0,5%
Prefiro não responder	1	0,5%
Orientação sexual	216	100%
Heterossexual	146	67,6%
Bissexual	38	17,6%
Gay	20	9,3%
Lésbica	4	1,9%
Pansexual	4	1,9%
Assexual	2	0,9%
Prefiro não responder	2	0,9%
Faixas de idade	216	100%
18 a 24 anos	65	30,1%
25 a 34 anos	83	38,4%
35 a 44 anos	42	19,4%
45 a 54 anos	18	8,3%
55 a 64 anos	5	2,3%
65 a 74 anos	3	1,4%
Raça (segundo IBGE)	216	100%
Branca	135	62,5%
Parda	56	25,9%
Preta	12	5,6%
Amarela	8	3,7%
Prefiro não responder	3	1,4%
Indígena	2	0,9%
Escolaridade	216	100%
Ensino fundamental incompleto	1	0,5%
Ensino fundamental completo	3	1,4%

Ensino médio completo	20	9,3%
Ensino superior incompleto	55	25,5%
Ensino superior completo	67	31%
Pós-graduação incompleta	19	8,8%
Pós-graduação completa	51	23,6%

Ocupação principal	216	100%
Empregado formal (CLT ou equivalente)	88	40,7%
Estudante	63	29,2%
Profissional autônomo / freelancer	33	15,3%
Empresário / empreendedor	14	6,5%
Servidor público	6	2,8%
Desempregado	6	2,8%
Aposentado	4	1,9%
Cuidador(a) / responsável pelo lar	1	0,5%
Religiosa católica (freira)	1	0,5%

Renda mensal individual	216	100%
Até R\$ 2.000	52	24,1%
De R\$ 2.001 a R\$ 4.000	45	20,8%
De R\$ 4.001 a R\$ 6.000	35	16,2%
De R\$ 6.001 a R\$ 8.000	24	11,1%
De R\$ 8.001 a R\$ 10.000	16	7,4%
De R\$ 10.001 a R\$ 15.000	19	8,8%
Acima de R\$ 15.000	7	3,2%
Prefiro não responder	18	8,3%

Local de residência	216	100%
São Paulo (Capital) - região sul	39	18,1%
São Paulo (Capital) - região norte	12	5,6%
São Paulo (Capital) - região leste	25	11,6%
São Paulo (Capital) - região oeste	29	13,4%
São Paulo (Capital) - região centro	17	7,9%
Região metropolitana de São Paulo	24	11,1%
Outros Estados	54	25,0%
Interior de São Paulo	9	4,2%
São Paulo (região não especificada)	7	3,2%

Frequência que visita museus	216	100%
Nunca	14	6,5%
Raramente (1 a 2 vezes por ano)	91	42,1%
Ocasionalmente (3 a 6 vezes por ano)	77	35,6%
Frequentemente (1 vez por mês)	17	7,9%
Muito frequentemente (várias vezes por mês)	17	7,9%

Já visitou o MASP	216	100%
Sim	133	61,6%
Não	83	38,4%

Fonte: elaborado pelo autor

4.2. Mapa de análise

Com base nas quinze entrevistas realizadas e transcritas, um único *corpus* textual foi elaborado e organizado para ser submetido no IRaMuTeQ. Dentro do *software*, foram realizadas três análises principais. A primeira ocorreu por meio da análise lexicográfica, resumida por Camargo e Justo (2013) da seguinte forma:

Nas análises lexicais clássicas, o programa identifica e reformata as unidades de texto, transformando Unidades de Contexto Iniciais (UCI) em Unidades de Contexto Elementares (UCE); identifica a quantidade de palavras, frequência média e número de hapax (palavras com frequência um); pesquisa o vocabulário e reduz das palavras com base em suas raízes (lematização); cria dicionário de formas reduzidas, identifica formas ativas e suplementares (CAMARGO; JUSTO, 2013, p. 515).

Ou seja, essa análise funciona como um “raio-x” do *corpus*, verificando a frequência e distribuição das palavras, permitindo a identificação de termos centrais e mais frequentes no conjunto das entrevistas. Além da quantificação, o *software* classifica como ativas as formas gramaticais que são consideradas principais para o contexto da frase e suplementares as que complementam a contextualização. Já a lematização consiste em igualar as palavras com base em suas raízes, por exemplo, “gostar”, “gostei”, “gosto” como termos iguais. (CAMARGO; JUSTO, 2013; SARRALHEIRO, 2020).

A análise lexicográfica do *corpus* textual foi formada pelas quinze entrevistas, produzindo 8284 ocorrências (palavras), das quais 476 (5,75%) foram com frequência única. Após a lematização, foram obtidas 1225 formas ativas (incluindo substantivos, verbos, adjetivos, advérbios e palavras não reconhecidas) e 271 suplementares (considerando pronomes, preposições, adjetivos numéricos, artigo definido, números, onomatopéias, e

outras palavras suplementares). Entre as palavras ativas, as dez mais frequentes foram: *masp* (111), *achar* (94), *sim* (62), *muito* (61), *vez* (58), *porque* (55), *visitar* (53), *museu* (53), *exposição* (51), *gostar* (50), o que indica a predominância de opiniões, percepções e julgamentos pessoais dos entrevistados, bem como a predominância de associações positivas. Ademais, 243 segmentos de texto (ST) foram obtidos no total, dos quais 176 (72,43%) foram utilizados para as análises.

Em seguida, a análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), foi utilizada para dividir o *corpus* em “classes” ou “mundos lexicais”, conforme explica Camargo e Justo (2013):

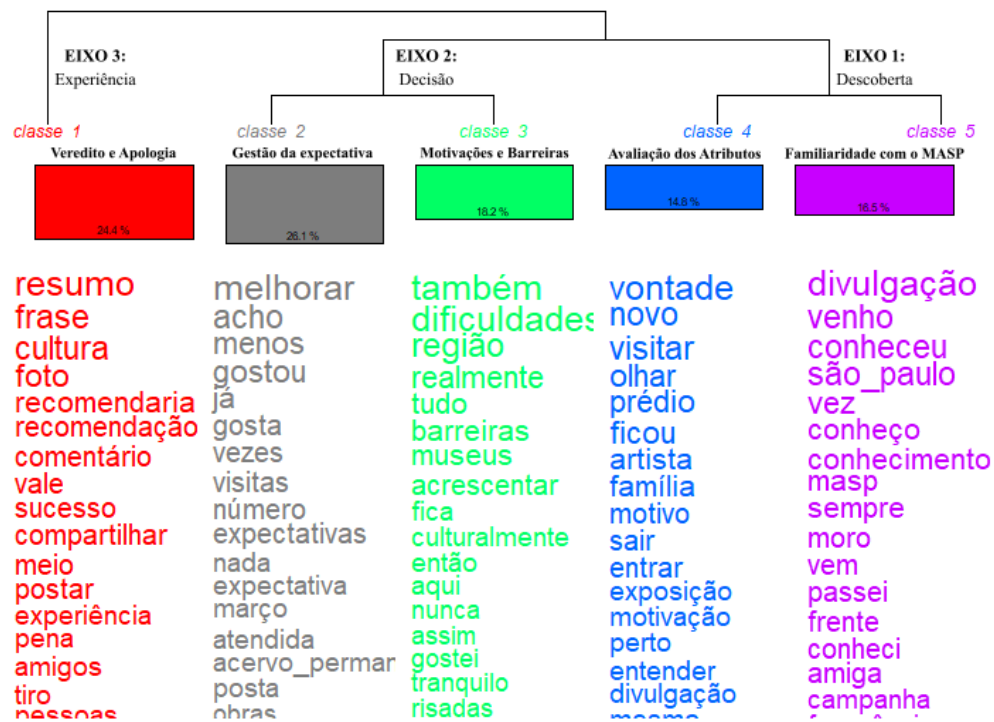
O método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) proposto por Reinert (1990) e utilizado pelo software ALCESTE classifica os segmentos de texto em função dos seus respectivos vocabulários, e o conjunto deles é repartido com base na frequência das formas reduzidas (palavras já lematizadas). Esta análise visa obter classes de Unidades de Contexto Elementares (UCE) que, ao mesmo tempo, apresentam vocabulário semelhante entre si, e vocabulário diferente das UCE das outras classes (CAMARGO; JUSTO, 2013, p. 516).

Para fazer essa análise de temas ou contextos, Sarralheiro (2020, p. 111) explica que “o *software* utiliza o método estatístico qui-quadrado de Pearson (x^2) entre os termos – quanto maior o qui-quadrado de Pearson, mais provável é a hipótese de dependência entre palavra ativa e classe a que ela pertence”. Ou seja, o *software* analisa quais palavras tendem a se relacionar nos mesmos segmentos de texto e, então, organiza essas informações em um dendrograma que ilustra as relações entre essas classes.

A análise de CHD das entrevistas resultou em cinco classes a partir dos STs e, abaixo de cada classe do dendrograma, são apresentadas as palavras que a compõem, sendo que aquelas posicionadas no topo da lista possuem maior influência dentro de cada classe (figura 17). Assim, a partir dos resultados obtidos, cada classe foi nomeada do seguinte modo:

1. Classe 1 (24,4%): Veredito e Apologia
2. Classe 2 (26,1%): Gestão da expectativa
3. Classe 3 (18,2%): Motivações e Barreiras
4. Classe 4 (14,8%): Avaliação dos Atributos
5. Classe 5 (16,5%): Familiaridade com o MASP

Figura 17 - Dendrograma das classes lexicais obtidas a partir da CHD



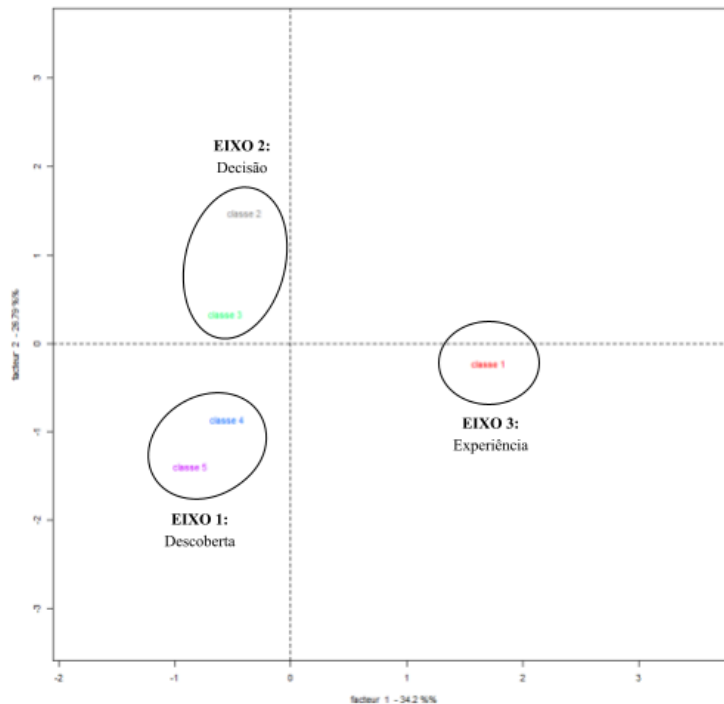
Fonte: elaborado pelo autor

Por fim, a Análise Fatorial de Correspondência (AFC) foi utilizada para mapear de forma visual a associação e proximidade entre um perfil de respondente e um tipo de discurso (uma classe da CHD). Camargo e Justo (2013) detalham a análise no seguinte trecho:

O IRAMUTEQ também fornece outra forma de apresentação dos resultados, por meio de uma análise fatorial de correspondência feita a partir da CHD (Análise Pós-Fatorial) que representa num plano cartesiano as diferentes palavras e variáveis associadas a cada uma das classes da CHD. A interface possibilita que se recuperem, no corpus original, os segmentos de texto associados a cada classe, momento em que se obtém o contexto das palavras estatisticamente significativas, possibilitando uma análise mais qualitativa dos dados (CAMARGO; JUSTO, 2013, p. 516).

Nesse sentido, a análise permite cruzar o texto (o que foi dito) com características de quem disse em um mapa fatorial (gráfico com eixos X e Y), no qual as classes mais próximas entre si indicam uma associação estatística mais forte. Já a porcentagem, chamada de inércia ou variância, indica o quanto do *corpus* textual total aquele fator consegue explicar. A AFC resultou em quatro fatores, sendo que o fator 1 (eixo X) explica 34,2% da variância e o fator 2 (eixo Y) explica 26,79%. Os fatores 3 (21,63%) e 4 (17,36%), por possuírem menor peso explicativo, não são representados no gráfico. Assim, o mapa fatorial (gráfico 5) concentra cerca de 61% da variância total dos dados.

Gráfico 5 - AFC das classes lexicais obtidas na CHD



Fonte: elaborado pelo autor

Para assegurar a confiabilidade estatística na interpretação dos resultados, o estudo priorizou a análise das palavras que apresentaram um valor de qui-quadrado (χ^2) superior a 3,84. Segundo Viali (2008), esse critério de corte é fundamental, pois, considerando um grau de liberdade, ele corresponde a um *p-value* (nível de significância) inferior a 0,05 ($p < 0,05$). Isso indica que há uma margem de confiança de 95% de que a associação entre a palavra e a classe a que ela pertence não ocorreu por mero acaso, mas reflete uma dependência estatística significativa.

Após a análise da CHD e da distribuição obtida na AFC, três eixos analíticos foram identificados, definidos pela relação entre as palavras, pelo contexto em que se manifestavam em cada classe e por sua representação fatorial. O eixo 1 (descoberta), localizado no quadrante inferior esquerdo, é formado pelas classes 4 (avaliação dos atributos) e 5 (familiaridade com o MASP) e representa 31,3% do *corpus*. O eixo 2 (decisão), no quadrante superior esquerdo, agrupa as classes 2 (gestão da expectativa) e 3 (motivações e barreiras) e totaliza 44,3%. Por fim, o eixo 3 (experiência), no quadrante direito, é composto pela classe 1 (veredito e apologia) e corresponde a 24,4% do *corpus*.

A identificação desses três eixos temáticos permite, portanto, uma análise estruturada que segue a jornada do consumidor (KOTLER, 2017). As seções a seguir são dedicadas a explorar cada eixo (descoberta, decisão e experiência) de maneira mais aprofundada,

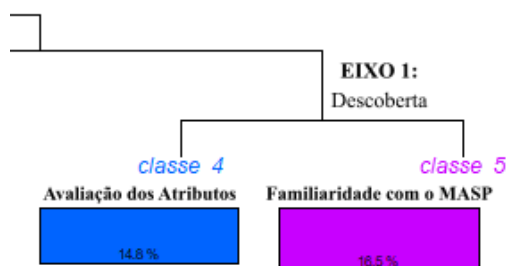
utilizando os resultados da análise de conteúdo do IRaMuTeQ como ponto de partida para a triangulação dos dados quantitativos, qualitativos e da bibliografia.

4.3. Campanha "Dois prédios. Um museu."

A análise do eixo 1 (descoberta), resultado obtido a partir do IRaMuTeQ (figura 18), investigou a etapa inicial da jornada do consumidor, na qual a intenção de visita ao MASP é gerada. Esse processo é associado diretamente à fase de assimilação de Kotler (2017), visto que é o momento no qual o público é passivamente exposto a diversas marcas em função de experiências passadas, comunicações ou por indicações. De modo complementar, Abreu (2013) afirma que o sucesso das atividades de um museu depende significativamente da sua divulgação, cabendo à instituição tomar a iniciativa de despertar o interesse do público.

Este capítulo examina, portanto, a percepção e a eficácia da campanha "Dois prédios. Um museu." (objetivo específico 1) enquanto estratégia de comunicação institucional voltada à construção de uma imagem e identidade corporativa forte e positiva (KUNSCH, 2003; CAREY, 1989). Nesse sentido, foi analisando como a campanha gerou expectativas (classe 5) e evidenciou atributos (classe 4) do MASP para atrair o público.

Figura 18 - Dendograma das classes lexicais obtidas a partir da CHD - Eixo 1



Fonte: elaborado pelo autor

Os termos destacados na classe 5 (familiaridade com o MASP), como “divulgação”, “conhecer”, “São Paulo”, “MASP”, “sempre”, “moro”, “passei”, “frente”, “amiga” e “campanha”, demonstram que a notoriedade e popularidade do MASP é, em grande parte, prévia a qualquer campanha específica. Essa familiaridade é amplamente validada pelas narrativas dos entrevistados, que enxergam o museu como uma “entidade icônica”. Alguns participantes relataram um conhecimento desde a infância, como nas falas "Acho que é o museu mais famoso do Brasil. Não lembro exatamente quando conheci o MASP, conheço desde criança." (E8), "Sempre soube. Desde que me entendo por gente, né?" (E11), "Desde pequena já conhecia, não me lembro de um momento específico." (E10) e "Ah, é o MASP,

Paralelo a isso, a partir das respostas do questionário, foi possível observar que entre os 133 participantes (61,6% do total) que já visitaram o MASP, conheceram o museu principalmente por indicação de amigos ou familiares (41,4%), escola ou faculdade (15,3%) e pelas redes sociais (11,3%), seguidos por outros meios de comunicação ou experiências próprias, de acordo com a tabela 9. Algumas respostas reforçam as proposições feitas na etapa qualitativa, como "De passar na frente, da família comentar, de fazer parte da paisagem de SP", "Sinto que sempre soube" e "É icônico em SP, você o conhece por andar na rua e arquitetura".

Tabela 9 - Como os participantes conheceram o MASP

	n°	%
Como conheceu o MASP?	133	100%
Indicação de amigos ou familiares	55	41,4%
Escola / faculdade	20	15,3%
Redes sociais (Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, etc.)	15	11,3%
Televisão	9	6,8%
Internet	8	6,0%
Vivência na cidade	7	5,3%
"Desde sempre"	6	4,5%
Fama e reputação	6	4,5%
Site oficial do MASP	4	3,0%
Jornal ou revista	2	1,5%
Outdoor / cartaz	1	0,8%

Fonte: elaborado pelo autor

A partir dessa familiaridade, a percepção e eficácia da campanha “Dois prédios. Um museu.” foi analisada, principalmente referente a geração de expectativas e no estímulo à intenção de visita ao MASP. Abreu (2013) enumera cinco opções habitualmente adotadas pelos museus para sua divulgação: (a) espaço informativo (comunicado de imprensa); (b) correio postal e eletrônico; (c) blogosfera e redes sociais; (d) meios e instalações do próprio museu; (e) espaço publicitário. Nesse sentido, primeiro foram avaliadas as lembranças do público em relação a campanha.

Dos 216 respondentes do questionário, 119 (55,1%) afirmaram ter tido contado com alguma comunicação sobre o novo prédio do MASP. Para essas pessoas que responderam de modo positivo, foi apresentada uma questão de múltipla escolha sobre os canais pelos quais viram ou ouviram falar sobre a novidade. Assim, como a pergunta permitia múltiplas

respostas, ela gerou um total de 205 menções de canais, revelando uma predominância da distribuição por meio de canais digitais. As redes sociais (Instagram, Facebook, TikTok, YouTube etc.) foram os principais canais de comunicação, correspondendo a 34,6% de todas as menções, seguidas pela internet (17,1%) e pelo próprio site do MASP (11,2%), o que reforçou os dados da literatura (MASP 2025). Em conjunto, os canais digitais representaram 62,9% do alcance da campanha entre os participantes, confirmando a importância dessas plataformas para o engajamento do público.

Em relação ao período em que os participantes tiveram contato com a comunicação, 30 (25,2%) foi entre julho e setembro de 2025, 20 (16,8%) entre abril e junho de 2025, 16 (13,4%) entre janeiro e março de 2025, 26 (21,8%) no ano de 2024 e 27 (22,7%) não se recordam do período, conforme a tabela 10 abaixo.

Tabela 10 - Onde e quando os participantes tiveram contato com a campanha

	n°	%
Onde	205	100,0%
Redes sociais	71	34,6%
Internet	35	17,1%
Site do MASP	23	11,2%
Televisão	22	10,7%
Indicação de amigos/familiares	21	10,2%
Jornal/revista	11	5,4%
Outdoor/cartaz	10	4,9%
"Passando pela Av. Paulista"	9	4,4%
Rádio	3	1,5%
Quando	119	100,0%
Entre julho e setembro de 2025	30	25,2%
Entre abril e junho de 2025	20	16,8%
Entre janeiro e março de 2025	16	13,4%
Em 2024	26	21,8%
Não me recordo	27	22,7%

Fonte: elaborado pelo autor

A lembrança de elementos mais específicos da campanha "Dois prédios. Um museu." revelou, a partir das entrevistas, uma memória predominantemente visual e focada na novidade arquitetônica do novo prédio. As recordações mais nítidas dos participantes

incluíam “a imagem do prédio novo” (E9), “Algumas fotos do novo edifício” (E10), formato audiovisual, como “Eram muitos vídeos, mostrando o espaço. Alguns mostraram um pouco das exposições e instalações que já estavam acontecendo.” (E7), e reportagens: “O que mais chamou minha atenção foi na TV, que eu lembro que um repórter estava ao vivo falando com funcionários do museu” (E3). Para outros, a memória foi mais difusa, retendo apenas o tema central da comunicação, como representado na fala “Mais falando sobre a inauguração, mas nada específico” (E1).

Os dados do questionário reforçam essa predominância da memória visual em relação a textual. Uma maioria expressiva de 103 (86,6%) dos participantes que tiveram contato com a campanha não se recordava de nenhuma frase ou texto específico e, dos 16 (13,4%) que se recordaram, ficaram divididos entre frases como "Algo como dois prédios, um museu..", "MASP inaugura novo prédio", "Conheça o novo prédio do MASP" e “Prédio novo ao lado do MASP”. Em contrapartida, a maioria dos elementos centrais da nova identidade visual (MASP, 2024) apresentaram uma retenção um pouco maior: 26,9% se recordaram da imagem ou símbolo da campanha, como evidenciado nas falas “Dois retângulos”, “Desenho dos prédios em vermelho e preto”, “MASP e masp ‘em pé’”, “Aquela imagem com os dois prédios vermelho e preto um ao lado do outro mostrando a presença do novo prédio em destaque”.

Além disso, 55 (46,2%) participantes lembraram-se das cores utilizadas na comunicação e, dentro dessa porcentagem, 17 (43,6%) mencionaram a cor vermelho, 8 (20,5%) a cor preta, 11 (28,2%) a cor vermelho e preto e uma minoria de 3 (7,8%) que mencionou outras cores como cinza, azul e laranja. Por fim, uma minoria de 17 (14,3%) pessoas perceberam a mudança sutil na logo do MASP, sendo que a grande maioria não soube descrever o que realmente mudou, apenas um indivíduo que comentou “Nova fonte, mais ‘quadrada’ e incisiva que a antiga”. Ou seja, a lembrança da campanha, sintetizada na tabela 11, esteve mais relacionada a seus elementos visuais mais diretos, como a imagem abstrata dos dois prédios e na utilização das cores vermelho e preto, do que aos componentes textuais ou das pequenas mudanças na logo.

Tabela 11 - Lembrança da campanha

	nº	%
Frase ou texto	119	100,0%
Não	103	86,6%
Sim	16	13,4%

Imagem ou símbolo	119	100,0%
Não	87	73,1%
Sim	32	26,9%

Cor	119	100,0%
Não	64	53,8%
Sim	55	46,2%

Mudança logo	119	100,0%
Não	102	85,7%
Sim	17	14,3%

Fonte: elaborado pelo autor

Com base na pergunta aberta “Em poucas palavras, como você descreveria a campanha?” do questionário, observou-se que a percepção geral dos participantes sobre a campanha ocorreu de maneira variada. Um grupo de 31 (26,1%) pessoas avaliaram a campanha positivamente, descrevendo-a como “boa”, “efetiva”, “incrível”, “legal”, “interessante”, “excelente”, “deu um hype no museu”. Já 9 (7,6%) indivíduos focaram no visual da campanha, descrevendo-a como “moderna e minimalista”, “pareceu uma coisa inovadora”, “moderna e elegante”, “*clean*”, “próxima ao conceito e história do museu” e “moderna e *flat*”. Em oposição, 21 (17,6%) dos participantes tiveram uma percepção negativa da campanha, criticando-a como “fraca”, “tímida”, “pouco efetiva”, “não sei, não entendi”, “pouco chamativa” e até afirmando que “Tira a identidade visual de um dos maiores monumentos de cidade”.

Paralelamente, 16 (13,4%) pessoas descreveram a função da campanha, como “Uma campanha para apresentar o novo prédio do MASP e estimular sua visitação”, “Acho que foi direta com a mensagem que queria passar” e “Propaganda”. Outro grupo de 15 (12,6%) participantes fizeram avaliações neutras, como “indiferente”, “ok”, “sem comentários” e 12 (10,1%) não se lembraram da campanha, tendo como respostas “Não lembro kkk”, “Não me lembro” e “não lembro mais nenhum detalhe”. Por fim, apesar de terem respondido sim para a pergunta “você ouviu falar ou viu alguma comunicação (divulgação, notícia, post) sobre o novo prédio do MASP?”, 15 (12,6%) pessoas indicaram não ter visto a campanha, com respostas como “não vi a campanha”, “Não tenho conhecimento” e “Não conheço”.

Após avaliar a memória do público em relação à campanha, foram analisadas as percepções das pessoas, visto que a propaganda institucional, conforme Kunsch (2003), tem como objetivo principal a fixação de um conceito e, portanto, deve ser estrategicamente planejada, criativa e o mais informativa possível. Nesse sentido, as entrevistas revelaram que a campanha foi bem-sucedida em transmitir a mensagem principal sobre a inauguração do edifício Pietro Maria Bardi e gerar percepções positivas. A comunicação despertou curiosidade, como na fala “Achei interessante. Falei: ‘Com certeza quero ver’, até porque a proposta do novo prédio era esse mundo real de instalações. Fiquei curioso para saber mais” (E7) e uma sensação de novidade: “[...] porque (a campanha) mostra que o MASP é mais do que um prédio icônico, é um lugar que sempre traz novidades” (E1).

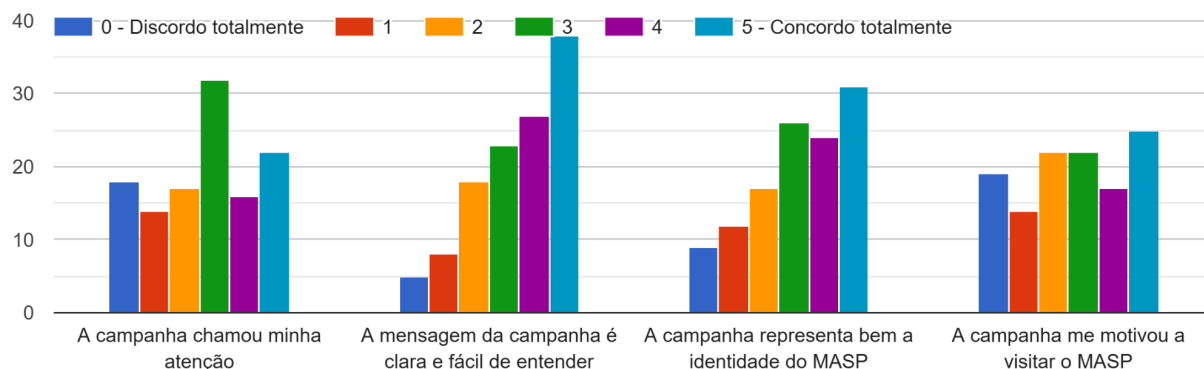
Outros entrevistados mencionaram que a campanha transmite uma sensação de “expansão de um dos museus mais famosos de São Paulo” (E10) e de “organização e crescimento cultural”, visto como positivo pelo entrevistado, “porque reforça a tradição do MASP e, ao mesmo tempo, mostra que ele está se modernizando” (E9). Para além dos atributos institucionais, a campanha também provocou um sentimento de importância social, como descrito pelo entrevistado E3.

Eu senti a importância da arte sendo lembrada e que a gente tem que vir nesses espaços, ver o que está sendo exposto e apreciar. [...] A forma como eles falaram, veicularam, por exemplo, dando a entender: “venha para o MASP, é legal, traga sua família, é uma experiência boa que vai agregar conhecimento” (E3).

Em seguida, foram apresentadas 3 imagens no questionário da campanha e divulgação da expansão do MASP e feitas 4 proposições a serem avaliadas pelos participantes de 0 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente). Os resultados apresentados no gráfico 7 revelam um distanciamento entre a clareza da mensagem e sua eficácia persuasiva. A campanha obteve avaliações mais altas nos atributos funcionais, sendo considerada a “mensagem clara e fácil de entender”, com uma média de 3,45 e um desvio padrão de 1,45, e alinhada à identidade da instituição (representa bem a identidade do MASP), com uma média de 3,15 e um desvio padrão de 1,57.

Por outro lado, a campanha demonstrou um baixo desempenho nos indicadores de engajamento: “A campanha chamou minha atenção” obteve uma média de 2,67, enquanto uma das funções mais importantes da propaganda institucional (KUNSCH, 2003), a de atrair o público e motivar a visita, obteve uma média de 2,66. Logo, é possível inferir que a campanha foi compreendida pela maioria do público, mas falhou em gerar atração e interesse.

Gráfico 7 - Avaliação da campanha



Fonte: elaborado pelo autor

A partir da análise desse primeiro eixo temático (descoberta), referente à etapa inicial da jornada do consumidor, é possível concluir que a campanha "Dois prédios. Um museu." foi propaganda em um contexto no qual grande parte do público já está familiarizado com o MASP, devido a sua significativa presença na cidade de São Paulo e memória afetiva. Embora a campanha tenha sido relativamente bem-sucedida em transmitir visualmente a expansão do museu e sua mensagem tenha sido considerada clara, a comunicação não foi tão persuasiva e apresentou um baixo poder de atração e de motivação para a visita. Logo, isso sugere que a campanha gerou conscientização sobre a expansão do museu, mas não foi o fator decisivo para estimular o engajamento da maior parte do público.

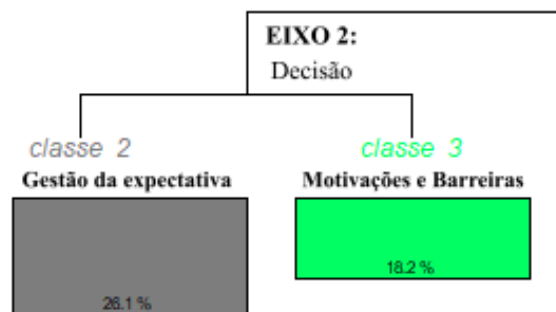
4.4. Quem (não) frequenta o MASP?

A análise do eixo 2 (decisão), investiga os fatores centrais que determinam a frequência ao MASP. A partir da assimilação, discutida no capítulo anterior, o consumidor irá passar pela fase de atração e arguição (KOTLER, 2017), no qual irá filtrar as mensagens recebidas e buscar informações de maneira ativa para, então, tomar a decisão de visitar ou não o museu. Nesse sentido, conforme a revisão de literatura, a motivação para o consumo de uma experiência hedônica (SOLOMON, 2016) é confrontada por barreiras que não são apenas estruturais, como a desigualdade geográfica na distribuição de equipamentos (IBGE, 2023; BOTELHO, 2003) e o impacto determinante do preço (G1, 2018), mas também simbólicas.

Na perspectiva de Bourdieu (2007), a experiência de visitar um museu é, para alguns, um luxo eletivo, enquanto para outros, um efeito de privação, pois o acesso real depende de

um capital cultural que define a instituição como um privilégio exclusivo. Este capítulo, portanto, mapeou as principais motivações e barreiras que influenciam na decisão do público em frequentar ou não o MASP (objetivo específico 2). Para isso, fundamentou-se a discussão a partir das classes 2 (gestão da expectativa) e 3 (motivações e barreiras), obtidas a partir do IRaMuTeQ (figura 19), que se relacionam de maneira significativa com o eixo 1 (descoberta), principalmente com a classe 4 (avaliação dos atributos).

Figura 19 - Dendograma das classes lexicais obtidas a partir da CHD - Eixo 2



Fonte: elaborado pelo autor

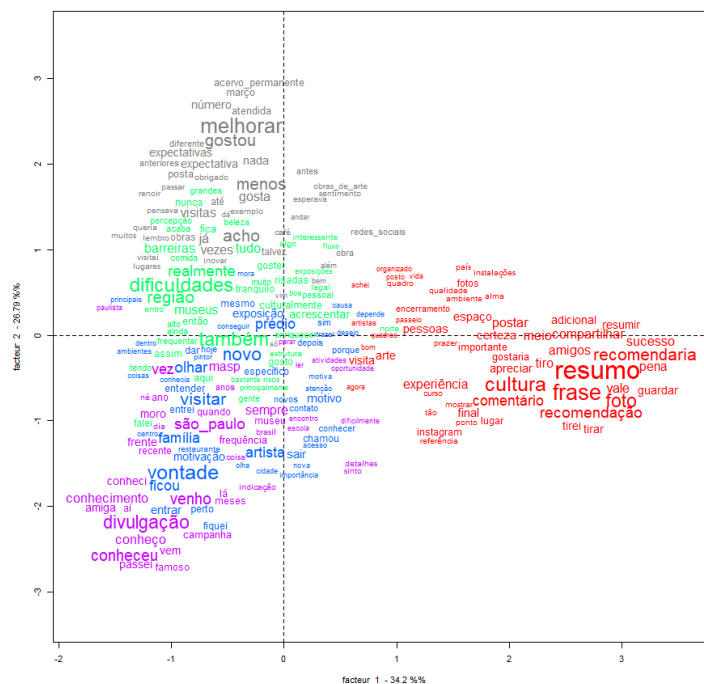
Os termos destacados na classe 2 (gestão da expectativa) é a maior do *corpus* (26,1%), sendo um vocabulário predominantemente avaliativo e opinativo (melhorar, acho, menos, gostou, gosta) e atrelados a tópicos importantes do museu, como o “acervo permanente” e as “obras”. As palavras “expectativa”, “atendida”, “visitas”, “vezes”, indicam que o visitante está em um processo contínuo de julgamento, comparando expectativas com a realidade ou com experiências anteriores. Ademais, a relevante presença da palavra “melhorar” sugere que, para uma parcela dos respondentes, a experiência no museu não foi capaz de atender plenamente ao que era esperado.

A classe 3 (motivações e barreiras) representa o custo da decisão de visita. As palavras dessa classe (dificuldades, barreiras, região) demonstram um contexto de esforço para a visita ao MASP. Por exemplo, o termo “região” reforça os dados da literatura sobre a barreira geográfica (BOTELHO, 2003), enquanto “dificuldades” e “barreiras” são a expressão direta dos obstáculos, como preço, tempo, sentimento de não-pertencimento, que os visitantes tiveram que superar. A narrativa desse eixo reflete o “processamento construtivo” (SOLOMON, 2016), no qual o indivíduo avalia o custo, seja ele financeiro, de tempo ou deslocamento, para tomar a decisão.

A AFC demonstra uma diferença fundamental na estruturação do discurso. O eixo 1 (descoberta), que agrupa a classe 4 (avaliação dos atributos) e 5 (familiaridade com o masp), possui termos mais relacionados ao estímulo e atração, com vocabulários de desejo (vontade,

motivação), novidade (novo, prédio, artista) e conscientização (divulgação, campanha, conhecer). Em contraste, o eixo 2 (decisão), que agrupa as classes 2 (gestão da expectativa) e 3 (motivações e barreiras), estão mais relacionados aos conflitos e julgamentos, com termos como “dificuldades”, “barreiras”, “melhorar” e “expectativa”. Logo, o mapa fatorial (figura 20) demonstra que, apesar dos eixos 1 (descoberta) e 2 (decisão) se relacionarem, principalmente às classes 4 (azul) e 3 (verde), a motivação inicial para a visita e a gestão da expectativa, influenciada diretamente por experiências anteriores, são dois momentos conceitualmente distintos na jornada do consumidor.

Figura 20 - AFC das classes lexicais obtidas na CHD



Fonte: elaborado pelo autor

Tendo em vista que a campanha “Dois prédios. Um museu.” não foi o fator decisivo significativo para estimular o engajamento da maior parte do público, como visto no capítulo anterior, foram analisadas as motivações reais do público para visitar o MASP, agrupando-as em dois grupos principais: hedônicas e utilitárias. As motivações hedônicas, alinhadas à definição de Solomon (2016), sobre a busca por experiências subjetivas e emocionais, foi a mais levantada. Alguns entrevistados mencionaram o lazer, a diversão e a capacidade do museu de surpreender como motivação: “O lazer e ver coisas agradáveis. Sempre é bom olhar os quadros, tentar entender algo, captar alguma coisa nas obras, mesmo que seja pouco. Mas o mais importante é a diversão, o lazer e a beleza das obras” (E13) e “E toda vez que eu entro

no MASP tem uma exposição diferente. Normalmente eu nem sei o que está tendo, mas quando eu entro me surpreendo positivamente” (E4).

Já outros enxergam a experiência como algo que transcende o simples lazer, se aproximando de uma auto realização e crescimento pessoal.

Então é interessante enriquecer culturalmente, conhecer também museus e teatros. Às vezes a gente fica focado em uma determinada área do conhecimento e esquece das outras, da importância da arte, da beleza, de ter a percepção do que é sutil. Houve essa necessidade também de conhecer e me enriquecer culturalmente (E5).

Assim, além de conhecer obras famosas ou novos artistas, alguns entrevistados enxergam a visita ao museu como um processo de aprendizagem, já que “aprender cultura é um processo infinito, cada dia se aprende um pouco. Ver as obras pessoalmente dá uma impressão diferente, especial” (E15). De modo complementar, o entrevistado E11 descreveu a visita como um “presente” para si mesma, sendo esta uma experiência "terapêutica" que "fala com a alma".

Eu quis me dar esse presente: poder ver a exposição de perto, ter mais contato, olhar cada quadro, cada instalação, procurar entender. Isso me acrescenta, é terapêutico. Abre a mente para o novo, para novos horizontes. É transformador e renovador. Visitar um museu é revigorante, nos faz repensar muita coisa. Não é só entrar, olhar e sair. Ele tem um propósito maior, fala com a alma. Acho isso muito importante (E11).

Essa percepção de “estar em contato com a cultura e com o movimento” (E2) também foi levantada entre os entrevistados, com um olhar de valorização e apreciação que se aproximam da descrição de um “lugar culto” (BOURDIEU, 2007): “Eu gosto de ver as obras, apreciar as exposições, analisar os detalhes e as mensagens que um quadro pode transmitir para a gente. E acho importante ter esse contato com a arte e a cultura” (E6). De modo semelhante, o entrevistado E3 menciona também a importância de “manter essa tradição do que é cultural” em oposição aos "conteúdos vazios" das redes sociais.

A arte, valorizar a arte, a cultura. Principalmente numa época em que ela não é tão valorizada, em que as pessoas preferem informações rápidas em redes sociais, conteúdos vazios, influenciadores que não agregam tanto. Então acho bom a gente manter essa tradição do que é cultural, do que é interessante, de grandes movimentos artísticos que trouxeram reflexão naquele tempo, mas que a gente pode utilizar até hoje (E3).

Paralelo a isso, outro grupo de entrevistados mencionaram motivações utilitárias (SOLOMON, 2016), focadas em benefícios funcionais e práticos, como motivações profissionais ou acadêmicas: “Exposições temporárias, arquitetura e conteúdo para meus estudos” (E1), “Às exposições e a possibilidade de trazer estudantes” (E10) e que buscam ideias e inspirações para seus trabalhos, como o entrevistado E7 menciona “ainda mais trabalhando com direção de arte, temos que estar ligados para ter ideias e inspirações. Ter

ligação com cultura e arte é uma motivação. E o MASP é o MASP, né?”. Por fim, a motivação utilitária também se manifesta no desejo de ver um conteúdo específico, como "obras e artistas novos" (E8) ou "exposições temporárias" (E1; E9), e no cumprimento de um objetivo social, como “trazer meus filhos para conhecer” (E9).

Os dados quantitativos reforçam as ideias apresentadas nos dois grupos principais de motivações da etapa qualitativa. No questionário, foi apresentada a pergunta “Quais seriam suas principais razões para visitar o MASP?”, que permitia múltiplas respostas e gerou um total de 896 indicações (tabela 12). Essa multiplicidade de razões indica a força motivacional dos respondentes, já que cada participante selecionou, em média, mais de 4 motivos para visitar o museu.

O “interesse em arte e cultura” foi o motivo mais mencionado, com 182 (20,3%) escolhas, o que representa quase 85% da amostra, somado a 86 (9,6%) votos em “Interesse pessoal em visitar museus”, evidenciando a predominância da motivação hedônica identificada nas entrevistas. Ademais, os estímulos utilitários também apresentaram uma relevância expressiva, por exemplo a importância do conteúdo, visto que 106 (11,8%) pessoas selecionaram “Exposição ou mostra específica” e 70 (7,8%) “Artista que tenho interesse”.

A motivação social, indicada como “Passeio em família/amigos”, foi a terceira razão mais frequente com 100 (11,2%) respostas. Por fim, os facilitadores na decisão de visita, como “Preço acessível/gratuidade” e “Localização de fácil acesso”, também receberam destaque, com 77 (8,6%) e 56 (6,3%) respectivamente, além do impacto da novidade da expansão, que obteve 65 (7,3) votos em "Conhecer o prédio novo".

Tabela 12 - Motivações para visitar o MASP

	n°	%
Motivações	896	100%
Interesse em arte e cultura	182	20,3%
Exposição ou mostra específica	106	11,8%
Passeio em família/amigos	100	11,2%
Interesse pessoal em visitar museus	86	9,6%
Preço acessível/gratuidade	77	8,6%
Artista que tenho interesse	70	7,8%
Conhecer o prédio novo	65	7,3%
Localização de fácil acesso	56	6,3%
Ter tempo disponível	50	5,6%

Atividade educativa	46	5,1%
Conforto/boa organização	29	3,2%
Postar nas redes sociais	18	2,0%
Anúncio ou divulgação do MASP	11	1,2%

Fonte: elaborado pelo autor

Por outro lado, as entrevistas em profundidade também revelaram as barreiras para a visita ao MASP. Os impedimentos mencionados podem ser agrupados em três categorias centrais: materiais (preço e tempo), estruturais (geográficas) e simbólicas (culturais e de pertencimento). A barreira econômica foi a mais mencionada entre os participantes, confirmando a pesquisa realizada pelo G1 (2018), e percebida nas falas “Eu acho que o preço das exposições é um pouco alto.” (E4) e “Preço, por isso venho apenas nos dias gratuitos” (E1). As respostas do questionário indicam que, entre os 133 participantes que já visitaram o MASP, 94 (70,7%) costumam utilizar o ingresso gratuito, 25 (18,8%) pagam meia-entrada (R\$ 37,00), 11 (8,3%) compram o ingresso inteiro (R\$ 75,00), 2 (1,5%) e 1 (0,8%) são clientes Nubank Ultravioleta e Nubank pagando, respectivamente, R\$ 37,50 e R\$ 56,25.

Apesar desses dias gratuitos, os entrevistados reconhecem que ainda sim há uma dificuldade em visitar o museu, como verbalizado em “Têm esse dia especial, mas nem todo mundo consegue vir de terça.” (E4) e pela frase do entrevistado E3, que sintetiza esse posicionamento em relação ao preço e aos dias gratuitos: “O preço, eu não lembro quanto é, mas sei que não é tão barato. Mas como hoje, terça-feira, é gratuito, eu acho que é uma forma de chamar mais pessoas, de se tornar mais acessível [...]. Só que nem todo mundo tem tempo na terça” (E3). Esses posicionamentos alinham-se com a explicação de Botelho (2003):

Em verdade, observa-se que, salvo o caso de uma pequena minoria, para a maior parte das pessoas a vida cultural se insere no tempo livre hoje empregado em usos diversificados, mas sempre limitados por certas condições de acesso. Trata-se de um segmento do cotidiano que, em termos de custos, se localiza na rubrica “lazer”, cujo perfil depende do poder aquisitivo, em grande parte, mas não exclusivamente (BOTELHO, 2003, p. 2).

Nesse sentido, a barreira temporal também se mostrou significativa, não apenas nas terças-feiras, mas devido à “correria” e da falta de “tempo na agenda” (E9). O entrevistado E11 compartilhou sua linha de pensamento: “Pensava: ‘não vai dar para parar agora’. Passava na calçada e pensava: se eu entrar agora, vou perder o próximo compromisso. Não dá.”. Já os entrevistados E5 e E8 argumentaram que, pelo fato de morarem em outra cidade ou estado, a principal dificuldade é a distância física. Para além das barreiras materiais, a análise qualitativa também expôs as barreiras simbólicas, que vão de encontro à teoria de Bourdieu

(2007) sobre a distribuição desigual do capital cultural. A fala da entrevistada E12 é a verbalização dessa exclusão e das desigualdades simbólicas e sociais.

O MASP soa um pouco elitista. Então, dependendo do que está sendo exposto, eu fico um pouco constrangida de vir. Cria uma barreira, entende? [...] Às vezes tem exposições que eu acho que não vou conseguir entender, ou aquilo está distante da minha realidade, então não me estimula a vir (E12).

Esse sentimento de não-pertencimento é compartilhado com o entrevistado E8, com Suano (1986, p. 61) a qual afirma que “os museus sempre tiveram o notável poder de fazer com que o homem sem estudos se sentisse inferior” e reforçado por uma resposta no campo aberto de críticas e sugestões do questionário, em que a pessoa comentou:

Não sei nem onde é a entrada. Já dei muito rolê pela Paulista, pelo vão, mas sempre me pareceu um lugar meio misterioso e pouco convidativo, principalmente para quem tem pouco acesso a esses ambientes [...]. O MASP me parece um lugar elitizado; não gosto de ambientes onde a periferia é mal vista (QUESTIONÁRIO ANÔNIMO, 2025).

Dessa forma, a segregação social, enraizada nos conflitos históricos entre as classes populares e a elite (SUANO, 1986; ABREU, 2013), ainda persiste nos dias atuais, como se evidencia na ausência de determinados grupos sociais em espaços como o MASP.

Por meio da pergunta “O que dificulta ou impede sua visita ao MASP?” no questionário, os participantes podiam selecionar mais de uma resposta, o que resultou em um total de 452 indicações de obstáculos para visitar o museu (tabela 13). Essa baixa multiplicidade representa uma média de 2 barreiras por pessoa. As barreiras estruturais e materiais são as mais citadas: a "Falta de tempo" (22,6%) aparece como o principal impedimento, seguida pelo "Preço do ingresso alto" (17,5%) e pela "Localização / dificuldade de acesso" (10,8%). Esses dados reforçam, portanto, as barreiras de tempo, preço e geografia identificadas nas entrevistas e na literatura (BOTELHO, 2003; G1, 2018). Ademais, a "Lotação / filas" (8,8%) e “Não ter exposição ou mostra de interesse” (8,2%) também foram consideradas fatores de restrição consideráveis.

Tabela 13 - Barreiras para visitar o MASP

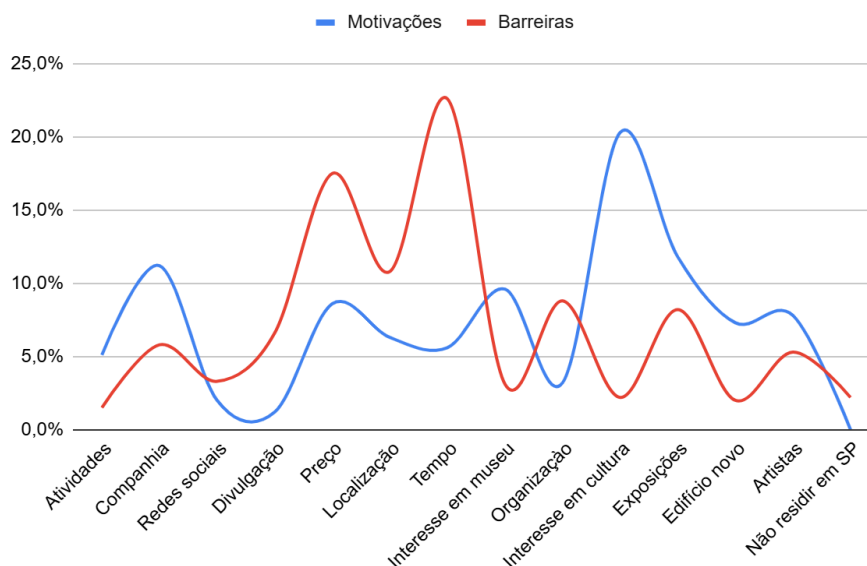
	nº	%
Barreiras	452	100,0%
Falta de tempo	102	22,6%
Preço do ingresso alto	79	17,5%
Localização / dificuldade de acesso	49	10,8%
Lotação / filas	40	8,8%
Não ter exposição ou mostra de interesse	37	8,2%
Falta de divulgação do MASP	30	6,6%

Falta de companhia para ir junto	26	5,8%
Não ter artistas de interesse em cartaz	24	5,3%
Não me atrai postar nas redes sociais	15	3,3%
Falta de interesse pessoal em visitar museus	14	3,1%
Falta de interesse em arte e cultura	10	2,2%
Não ser de São Paulo (capital)	10	2,2%
Desinteresse em conhecer o prédio novo	9	2,0%
Não participar de atividades educativas	7	1,5%

Fonte: elaborado pelo autor

A comparação quantitativa dos dados relacionados às motivações (896) e barreiras (452) revela os principais pontos na decisão para visitar o MASP, conforme representado no gráfico 8. Fica evidente que os principais motivadores são de natureza hedônica e de conteúdo, relacionados a classe 4 (avaliação dos atributos). Fatores como "Interesse em arte e cultura" (182 menções como motivações vs. 10 como barreira) e "Exposição ou mostra específica" (106 vs. 37) funcionam como motivadores principais, indicando a importância do acervo e da programação do MASP. De maneira oposta, as barreiras mais citadas são relacionadas a logística e tempo, com a "Falta de tempo" (102) superando o "Ter tempo disponível" (50 menções) em mais de 100%.

Gráfico 8 - Comparação quantitativa das motivações e barreiras (em %)



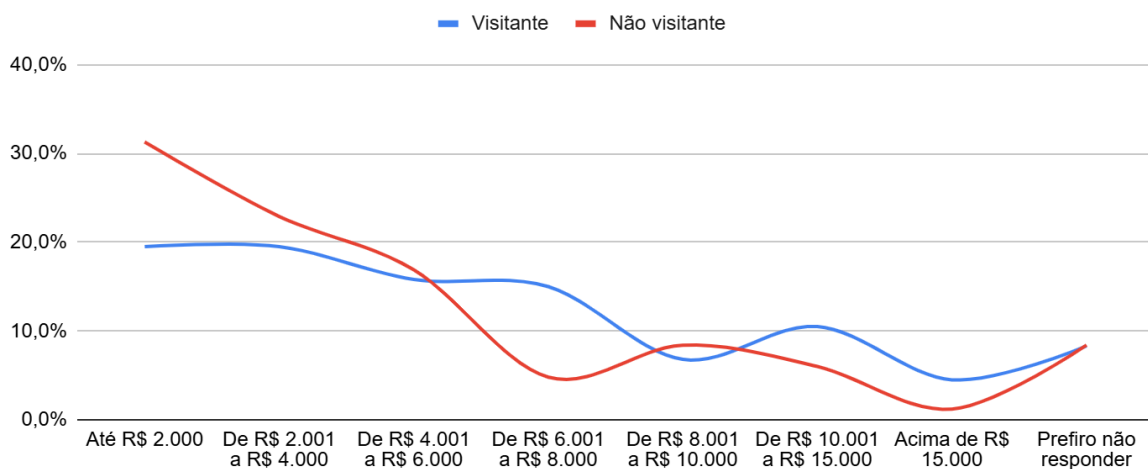
Fonte: elaborado pelo autor

Além disso, os fatores relacionados ao acesso ao MASP, considerados secundários, também se revelam importantes na decisão, como "Preço" (77 motivações vs. 79 barreiras) e

"Localização" (56 motivações vs. 49 barreiras), visto que apresentam pesos quase idênticos em ambos os lados. Isso sugere que, enquanto o "Interesse em arte e cultura" for o motivo principal, o acesso ao museu atuará como o mediador decisivo que, dependendo de sua percepção positiva (gratuidade, fácil acesso) ou negativa (caro, distante), possibilitará ou impedirá que a intenção do público se concretize em visita.

Paralelo a isso, foram realizadas três análises comparativas entre o perfil dos "visitantes" (n=133) e "Não visitantes" (n=83) do MASP a fim de validar as barreiras estruturais e simbólicas identificadas na revisão de literatura. A barreira socioeconômica, apontada como fator determinante (G1, 2018), é confirmada, como demonstra o gráfico 9, uma vez que há uma grande concentração de "não visitantes" nas faixas de renda mais baixas, com 54,2% desse grupo possuindo renda individual de até R\$ 4.000,00, em comparação com 39% dos "visitantes". Em contraste, os "visitantes" estão mais representados nas faixas de renda superiores a R\$ 6.000,00 (36,8% dos visitantes vs. 20,4% dos não visitantes), evidenciando a teoria de Bourdieu (2007) sobre a necessidade de capital econômico para manter a "distância da necessidade".

Gráfico 9 - Comparação da renda entre os visitantes e não visitantes (em %)



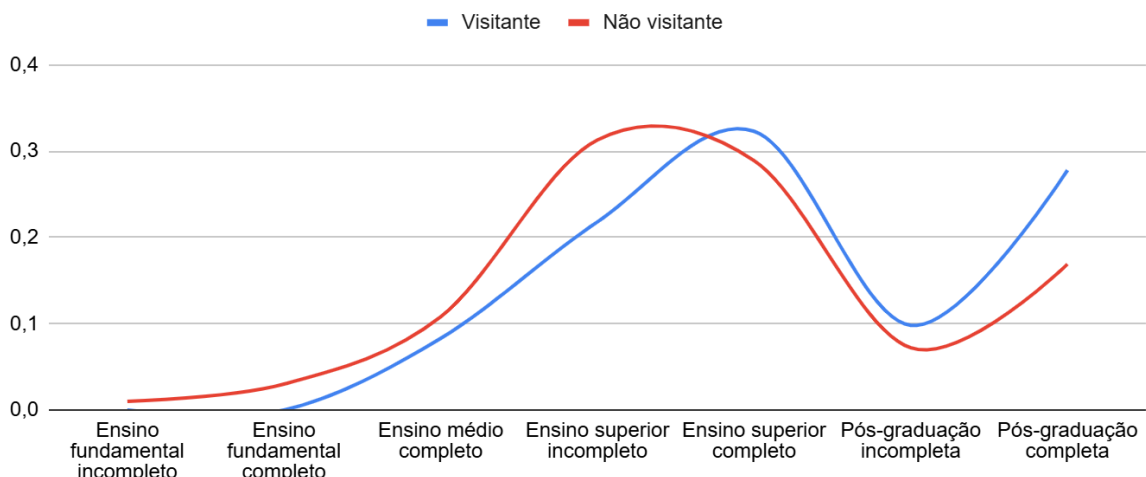
Fonte: elaborado pelo autor

Essa análise da distribuição de renda, quando segmentada em três faixas (até R\$ 4.000, R\$ 4.001-10.000 e acima de R\$ 10.000), revelou uma associação significativa ($p = 0,049$ no teste qui-quadrado). Logo, os dados demonstram que a proporção de não visitantes é estatisticamente ($p < 0,05$) maior na faixa de renda mais baixa, enquanto os visitantes predominam nas faixas de renda média e alta.

De modo semelhante, a barreira do capital cultural (BOURDIEU, 2007) também se manifesta por meio da escolaridade do público, visto que 69,9% dos "visitantes" possuem

ensino superior completo ou pós-graduação, contra 53% dos “não visitantes”. Além disso, é possível observar que a linha azul (visitantes) do gráfico 10 abaixo está deslocada levemente para a direita em relação a linha vermelha (não visitantes), indicando que a porcentagem de “visitantes” que possui um grau de escolaridade maior é superior a porcentagem dos “não visitantes”. Essa associação entre o nível educacional e a visitação ao MASP é significativa, apesar de estar no limite da significância estatística, visto que o valor obtido no teste qui-quadrado foi de $p = 0,05$.

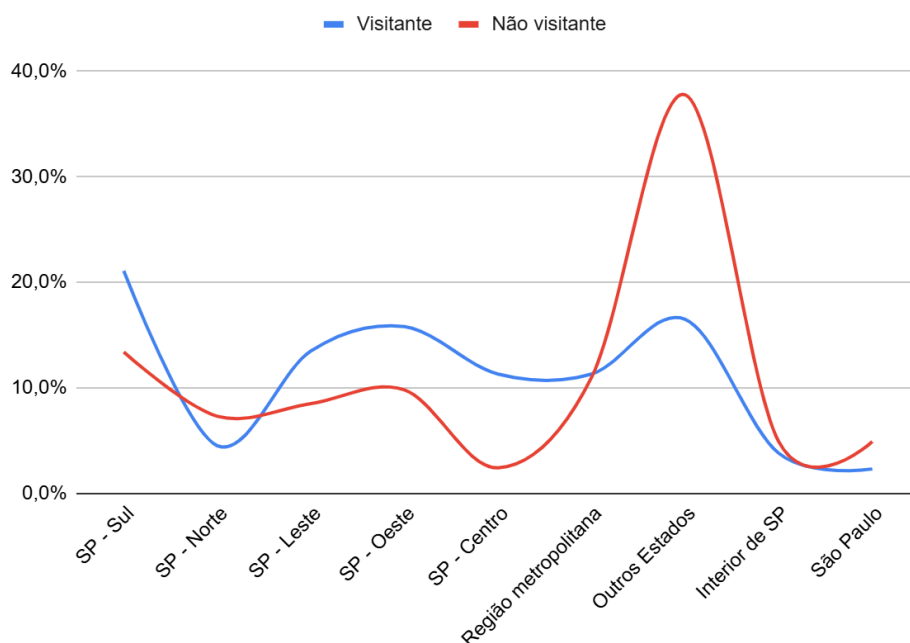
Gráfico 10 - Comparação da escolaridade entre os visitantes e não visitantes (em %)



Fonte: elaborado pelo autor

Já os resultados do questionário sobre as barreiras geográficas são divergentes das expostas por Botelho (2003) e pelo IBGE (2023) na revisão de literatura, visto que há uma predominância dos “visitantes” da região sul de São Paulo capital. Já as regiões centro e oeste, que seriam as que possuem mais equipamentos culturais, segundo a autora, tiveram uma diferença respectiva de 11,3% visitantes vs. 2,4% não visitantes e 15,8% vs. 9,8%. Ademais, pela lógica geográfica, o gráfico evidencia a predominância de “não visitantes” de outros estados, mas surpreende com 16,5% dos “visitantes”, sendo a segunda maior porcentagem, conforme representado no gráfico 11.

Gráfico 11 - Comparação geográfica entre os visitantes e não visitantes (em %)



Fonte: elaborado pelo autor

É importante ressaltar que, embora essas comparações de dados revelem tendências alinhadas à revisão de literatura, elas possuem limitações. A amostragem do questionário (216 participantes), composta por 133 visitantes e 83 não visitantes, foi não probabilística e realizada por conveniência, conforme detalhado na metodologia. Logo, os percentuais apresentados não permitem generalizações para a totalidade do público do MASP ou da população de São Paulo. Ou seja, os resultados funcionam como fortes indicadores das barreiras estruturais e simbólicas, mas não como um censo definitivo do perfil do público.

Por fim, a análise da percepção do público sobre o novo edifício Pietro Maria Bardi revelou uma divergência entre o sucesso da geração de interesse e as falhas de alcance e engajamento da comunicação. Por um lado, 119 (55,1%) dos participantes ainda não visitaram o novo prédio, mas pretendem visitar, seguidos por 48 (22,2%) que já visitaram, 35 (16,2%) que nunca ouviram falar e 14 (6,5%) que não visitaram e não pretendem visitar.

O principal foco de atração para esse público, conforme as respostas abertas do questionário para a pergunta “O que mais chamou sua atenção no novo prédio?”, foi a “arquitetura, estrutura ou design” (28,2%), descrita em termos como “imponente”, “modernidade” e “a estrutura vertical”. Em contraste, as respostas expuseram uma lacuna da comunicação, já que 32 (14,8%) declararam um “desconhecimento total” e 29 (13,4%) “indiferença” sobre o edifício, indicando que, apesar da imagem arquitetônica tenha sido

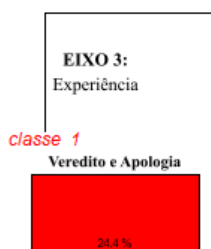
memorável para uma parcela das pessoas, sua função e propósito não foram comunicados de forma eficaz para todos os públicos.

4.5. Experiência do visitante: o que realmente fica na memória

A análise do eixo 3 (experiência), é a etapa crucial desta pesquisa, pois buscou identificar os momentos decisivos na jornada do consumidor no MASP que determinam a sua avaliação geral da experiência e a intenção de engajamento futuro (objetivo específico 3). De acordo com a teoria de Kahneman (2011), às decisões futuras não são governadas pela experiência vivida do “eu experimental”, mas pela memória do “eu recordativo”. Essa memória, por sua vez, não considera a duração da experiência propriamente dita, mas é influenciada de maneira significativa pelo momento de maior intensidade, denominada de “pico”, e pelo seu “fim” (KAHNEMAN, 2011; VAN HAGEN; BRON, 2013).

Esta análise, portanto, buscou identificar os picos positivos, que geram o “fator UAU”, e os picos negativos da visita ao MASP, compreendendo como eles se relacionam com o ciclo de avaliação pós-compra (SOLOMON, 2016) e determinam a percepção final do público, seja ela a apologia ou o abandono (KOTLER, 2017). Para isso, a discussão partiu da classe 1 (veredito e apologia), obtidas a partir do IRaMuTeQ (figura 21).

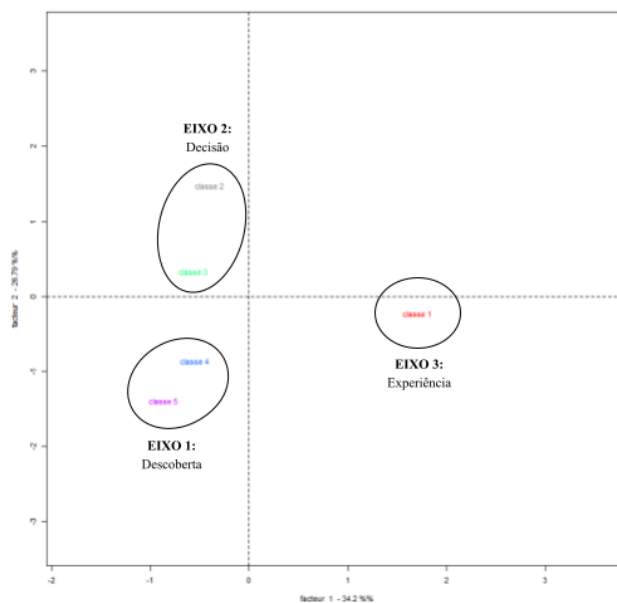
Figura 21 - Dendograma das classes lexicais obtidas a partir da CHD - Eixo 3



Fonte: elaborado pelo autor

As palavras dessa classe (resumo, frase, cultura, experiência, vale, pena, sucesso), representadas no gráfico 12, demonstram um discurso focado nas memórias construídas a partir da visita, alinhando-se ao conceito do “eu recordativo” de Kahneman (2011). De modo complementar, termos como “recomendaria”, “recomendação”, “compartilhar”, “postar”, “amigos”, “foto” revelam que a memória da experiência está diretamente relacionada à ação social, o que Kotler (2017) define como “apologia”, ou seja, a disposição para defender a marca. Para os entrevistados, isso indica, portanto, que o fim da visita não é apenas uma avaliação interna positiva, mas um ato social de compartilhamento e recomendação, principalmente nas redes sociais. Esse compartilhamento de experiências contribuem para

Gráfico 13 - AFC das classes lexicais obtidas na CHD



Fonte: elaborado pelo autor

As respostas sobre o ponto mais positivo da experiência no MASP demonstram que o principal motivo está notavelmente relacionado à essência do museu, ou seja, ao acervo e as atividades do MASP. A maioria dos entrevistados citou as “obras de arte” (E1; E14) e o “acervo permanente” (E9, E10) como o destaque da visita. De maneira mais específica, a exposição do museu, projetada historicamente por Lina Bo Bardi (GOMES, 2019; EPA, 2025), foi um diferencial celebrado pelos participantes, como nas falas “O que eu mais gostei é aqui no segundo andar, aquelas obras em pé, no vidro, que tem umas permanentes e outras que mudam” (E3), “Eu gosto da disposição das obras, sabe? Acho diferente de outros museus [...]. Eles colocam a obra primeiro, depois você vê a descrição, vê de quem é. Acho isso interessante.” (E2), descrevendo ainda os famosos cavaletes de vidro como “muito gostoso de ver” (E4).

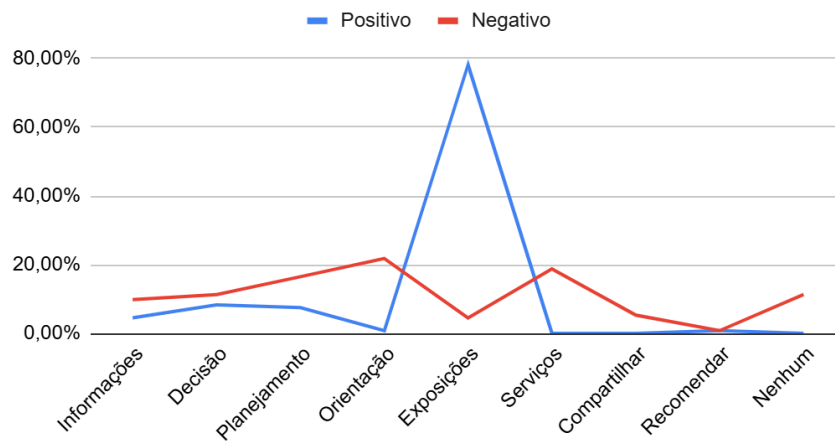
Além do conteúdo, os entrevistados destacaram também a organização do museu: “É muito bem organizado, não fica confuso. Nunca peguei o MASP caótico. Tem fluxo que permite ver as coisas com calma, sem pressão. Em outros museus há muita gente, fica difícil. Aqui sempre tranquilo.” (E7). De modo complementar, o entrevistado E8 mencionou gostar do ambiente que o MASP proporciona, como demonstrado na fala: “Gosto de circular sem pressa, ver tudo, tirar bastante foto, guardar e postar no Instagram. Gosto desse ambiente de cultura, ler sobre os artistas. É algo mais pessoal, intrínseco.” (E8). Já outro entrevistado destacou a “tentativa de inovação” do MASP como sendo uma característica positiva:

Ele (o MASP) está sempre tentando inovar. Apesar da minha pouca experiência, sinto isso: essa tentativa de inovação. Tem museus que eu já fui, inclusive fora do país, que parecem ter parado no tempo e no espaço. Tem obras maravilhosas, mas não parecem preocupados com quem visita. O MASP talvez tenha essa preocupação (E12).

Por outro lado, a pergunta sobre o ponto mais negativo da experiência revelou tópicos relacionados principalmente à logística da visita e aos serviços complementares. O fluxo, que para alguns entrevistados era organizado, para outros foi considerado “ruim para as pessoas andarem e se deslocarem de uma sala para outra” (E1) e, em relação ao novo edifício, o entrevistado E2 afirmou “Eu acho as escadas cansativas de subir (risadas)”. Além disso, os cavaletes também foram criticados: “Em relação ao pavilhão das obras permanentes [...]. Acho interessante quando lemos algo sobre a obra na frente dela; nessa exposição, o que fala sobre a obra está na parte de trás dos quadros, o que dificulta. Dá preguiça de ler.” (E13). Já para outros entrevistados, o ponto mais negativo foi a "falta de mais espaços para café e descanso." (E9), complementado por “acho que o horário do café poderia ser maior” (E8) e, ainda sobre os serviços complementares, “o preço (da loja) poderia se tornar um pouco mais acessível”.

Os dados quantitativos do questionário, coletados entre os 133 participantes que já visitaram o MASP, confirmam as respostas das entrevistas. A análise do “ponto mais positivo” na experiência de visitar o museu se concentra, predominantemente, em explorar as exposições e atividades (obras e apresentações), com 104 (78,2%) dos votos. Em contraste, a análise do “ponto mais negativo” se concentra em "chegar e se orientar (atendimento, sinalização)" com 29 (21,8%) menções, seguido por 25 (18,8%) em “Usar serviços (loja, café, banheiros)” e 22 (16,5%) em “Planejar a visita (ingresso, data)”. Esses dados, apresentados de maneira comparativa no gráfico 14, demonstram que o MASP possui um acervo e atividades considerado de alta qualidade, mas também que essa experiência positiva é frequentemente prejudicada por picos negativos de serviço e logística, como filas, sinalização e preços.

Gráfico 14 - Comparação entre ponto positivo e negativo na visita (em %)

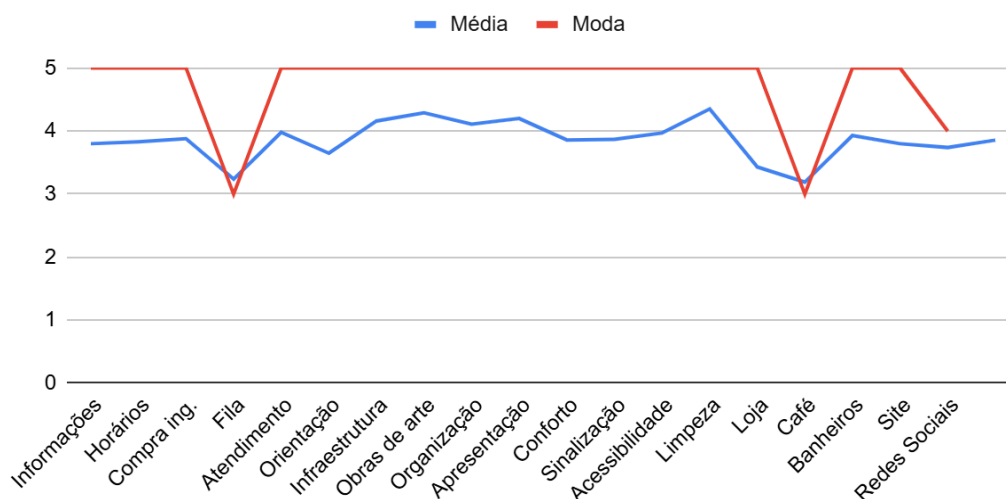


Fonte: elaborado pelo autor

De maneira mais detalhada, foram analisados 19 atributos relacionados à jornada do visitante no MASP, conforme apresentado no gráfico 15, os quais foram avaliados de 0 a 5 pelos 133 participantes que já haviam visitado o museu, possibilitando a identificação objetiva de picos positivos e negativos na experiência. O ponto que obteve a maior média foi o atributo de "limpeza", com 4,35 de 5, seguidos pelas "obras de arte" (4,29), "apresentação" (4,20), "infraestrutura" (4,16) e "organização" (4,11), todos com moda 5, indicando alta satisfação e consistência.

Já os picos negativos (atributos com as menores médias) estão novamente relacionados a serviços complementares e na logística de acesso. Os pontos com menor avaliação foram o "café" (3,19) e a "Fila" (3,24), ambos com moda 3, seguidos pela "loja" (3,43), com moda 4. A fim de verificar essa disparidade entre os picos positivos e negativos, comparou-se as médias dos atributos de conteúdo (ex: obras, M=4,29) com os atributos de serviço (ex: fila, M=3,24). A aplicação do teste T revelou uma diferença estatisticamente significativa ($p < 0,001$), com o acervo obtendo uma avaliação consideravelmente superior. Logo, o "eu experimental" (KAHNEMAN, 2011) possui um alto nível de satisfação com o acervo e com a própria estrutura do MASP, mas enfrenta momentos de atrito nos serviços complementares e na chegada, sendo estes os momentos que mais ameaçam a qualidade da memória final.

Gráfico 15 - 19 atributos relacionados à jornada do visitante no MASP



Fonte: elaborado pelo autor

Nesse sentido, foram avaliadas a “satisfação geral” (o “fim” da jornada) quantificando a percepção do “eu recordativo” (KAHNEMAN, 2011). A experiência de visitar o MASP obteve uma média de 4,35 de 5, indicando que para a maioria dos visitantes a memória é positiva. Esse julgamento positivo também foi percebido nas entrevistas, já que a grande maioria relatou que a visita atendeu ou superou suas expectativas, como nos relatos: "a experiência condizia com o que eu vi nos vídeos" (E7), "atendeu sim todas as expectativas" (E3) e, para aqueles que foram surpreendidos, "Sim, superou (as expectativas). Não esperava que essas peças e instalações falassem comigo, com a minha alma." (E11) e "Superou as expectativas. Pensava que minhas obras preferidas do Renoir estariam apenas no Louvre, mas aqui estavam seis delas. Quase caí de costas!" (E15).

O “eu experimental” (KAHNEMAN, 2011) sofre, portanto, com as diversas barreiras (picos negativos) como a questão do preço, tempo, logística, esforço simbólico e, durante a experiência no MASP, com alguns aspectos negativos, como os relacionados aos serviços complementares, orientação e organização do museu. No entanto, o acervo do museu (pico positivo) é tão relevante que, no final, o “eu recordativo” (que toma as decisões) avalia a experiência como um todo com uma média alta (4,35 de 5).

As falas das entrevistas comprovam esse fato pois, ao solicitar que resumisse a visita ao MASP em uma palavra ou frase, os participantes a resumiram da seguinte forma:

E1 - “Encontro com a arte”

E2 - “Conexão com a cultura”

E3 - “A arte no meio de São Paulo”

E4 - “Eu acho que sempre que eu venho no MASP eu consigo parar um pouco, diminuir um pouco a velocidade. Eu moro no Centro já há muitos anos, trabalho com muitas coisas, estudo. Quando eu venho no MASP eu sempre consigo parar e prestar atenção e ler as coisas, enxergar as coisas de outra forma. E mesmo estando no coração de São Paulo, que é essa loucura que é a Paulista, eu entro no MASP e consigo apreciar as exposições de uma maneira diferente, muito distante de como eu estou na rua o dia inteiro, agitada e tudo mais.”

E5 - “Excepcional. Porque, para um rapaz como eu, que vim do Norte, é uma experiência única e nova.”

E6 - “Que a arte é vida e que a gente tem que apreciar.”

E7 - “O MASP para mim é uma experiência bem acolhedora.”

E8 - “Ótima, ótima.”

E9 - “Uma oportunidade de se reconectar com arte e cultura”

E10 - “Cultura brasileira”

E11 - “O MASP é autoconhecimento.”

E12 - “Sensibilidade. Para apreciar uma obra de arte, um espaço como esse, tem que ter isso. Pelo menos é o que eu sinto.”

E13 - “É um passeio que vale a pena, porque sempre é um aprendizado.”

E14 - “Para quem gosta de arte e cultura, simplesmente é maravilhoso. Cada visita revela novos detalhes.”

E15 - “Sempre uma surpresa e um aprendizado. Vale a pena.”

Paralelo a isso, apesar das entrevistas e dos dados quantitativos demonstrarem uma avaliação geral positiva, o número de visitantes, comparativamente baixo em relação aos outros museus que apareceram nos levantamentos do IBRAM, de 2019 a 2023, e a frequência das pessoas ao MASP pode ser erroneamente considerada baixa (tabela 14): 46 (34,6%) foram pontualmente ao museu (1 vez) e 54 (40,6%) frequentam raramente (1 a 2 vezes por ano), resultando em um total de 75,2% da amostra. Porém, vale lembrar que a visita ao MASP é, para muitos, enxergada como algo “sagrado” (SOLOMON, 2016), sendo esta uma experiência especial, não algo “profano”, comum e rotineiro. Ou seja, diferentemente de um restaurante, por exemplo, que se espera uma frequência maior, como mensal ou bimestral, a satisfação no museu não está relacionada à repetição, mas à qualidade da memória.

Tabela 14 - Frequência dos participantes ao MASP (em %)

	n ^o	%
Frequência	133	100%
Pontualmente (1 vez)	46	34,6%
Raramente (1 a 2 vezes por ano)	54	40,6%
Ocasionalmente (3 a 6 vezes por ano)	22	16,5%
Frequentemente (1 vez por mês)	6	4,5%
Muito frequentemente (várias vezes por mês)	5	3,8%

Fonte: elaborado pelo autor

Nesse viés, embora a frequência de revisita ao MASP seja baixa, a experiência no museu é extremamente bem-sucedida em gerar “apologia” e, como Kotler (2017) descreve, a fidelidade não está relacionada a recompra, mas com a "disposição para defender uma marca".

Na era da conectividade, a fidelidade é, em última análise, definida como disposição para defender uma marca. Um cliente poderia não precisar recomprar continuamente determinada marca (por exemplo, em virtude de um ciclo de compra mais longo) ou poderia não conseguir fazê-lo (por exemplo, por não estar disponível em certos locais). Mas, se ele está satisfeito com a marca, estará disposto a recomendá-la ainda que não a esteja usando no momento (KOTLER, 2017, p. 91).

As respostas das entrevistas confirmam essa tese de forma unânime, já que todos os 15 participantes afirmaram que recomendariam a visita “com certeza” (E1, E5, E8), "super recomendaria" (E3), “sem dúvida” (E15) e “totalmente” (E14). A explicação para essa defesa está relacionada ao "fator UAU" (KOTLER, 2017) de uma experiência que surpreende, é pessoal e contagiante. Além da recomendação verbal, muitos visitantes também se tornam “mídias ativas de comunicação”, postando em redes sociais pessoais com o objetivo de "influenciar as pessoas" (E3), "divulgar para outros professores e famílias" (E10) ou "incentivar as pessoas a apreciar mais a cultura" (E15), demonstrando que a avaliação positiva da experiência também se converte em engajamento social.

5. Considerações finais

A presente pesquisa teve como problema central investigar "Como a experiência da visita ao MASP anula ou reforça as expectativas criadas pela campanha 'Dois prédios. Um museu.'?". A análise dos dados mistos (CRESWELL, 2010; GIL, 2002) permitiu concluir que, apesar da presença de barreiras e experiências consideradas negativas, para a grande maioria do público, a avaliação da experiência final foi positiva.

A investigação do objetivo específico 1 (avaliar a percepção e a eficácia da campanha “Dois prédios. Um museu.” na geração de expectativas e no estímulo à intenção de visita ao MASP) demonstrou que a campanha foi eficaz em gerar conscientização sobre a expansão do museu, mas obteve resultados negativos de *recall*, já que a sua nova identidade visual, incluindo frases, imagens, símbolos, cores e mudança no logo (MASP, 2024), foi pouco lembrada pelos participantes. Além disso, o poder persuasivo e motivador da campanha foi limitado (CAREY, 1989; BARRETO, 2004; ABREU, 2013), atuando mais como um reforço para as pessoas que já tinham uma intenção de visita.

A análise do objetivo específico 2 (mapear as principais motivações e barreiras que influenciam a decisão do público de frequentar ou não o museu) levantou as principais motivações hedônicas e utilitárias (SOLOMON, 2016) para os visitantes do MASP. Ademais a pesquisa demonstrou que a campanha atuou em um cenário onde o acesso à cultura é profundamente limitado por barreiras estruturais (preço, tempo e localização) e simbólicas, como a percepção de “elitismo”, que filtram o público antes mesmo da visita (BOTELHO, 2003; BOURDIEU, 2007; G1 2018).

Por fim, a análise do objetivo específico 3 (identificar os momentos decisivos na jornada do consumidor no MASP que determinam a sua avaliação geral da experiência e a intenção de engajamento futuro) revelou que a experiência do visitante que supera essas barreiras é extremamente positiva. Ou seja, “eu experimental” (KAHNEMAN, 2011) pode até ter experiências negativas durante a sua visita, mas o pico positivo, sendo ele principalmente o acervo e as exposições do museu, mostrou-se tão relevante e intenso que, na memória do “eu recordativo” resultou em uma satisfação geral muito positiva (média 4,29 de 5).

Os resultados refutam, portanto, a primeira parte da hipótese estipulada no começo dessa pesquisa, visto que a campanha não contribuiu de maneira significativa para o aumento da intenção de visitar o museu. Porém, confirmam a segunda parte, já que as experiências negativas não foram capazes de anular o pico positivo do acervo, fazendo com que o público demonstrasse engajamento positivo com o museu. Além disso, conclui-se que o sucesso da experiência do MASP não se reflete na frequência de revisita, mas na apologia (KOTLER, 2017), validada pela disposição unânime dos entrevistados em recomendar o museu.

Teoricamente, o estudo validou a Teoria do Pico-Fim de Kahneman (2011) como uma ferramenta analítica eficaz para experiências museológicas, demonstrando a relevância de um acervo de alta qualidade na formação da memória. As implicações práticas para o MASP são claras: o maior desafio para o museu não está na atração de novos públicos, visto que a

instituição já é amplamente conhecida, ou no produto (acervo), considerado pelo público de altíssima qualidade e reconhecido pelo governo (MASP, 2024) como patrimônio histórico, mas na gestão da experiência de serviço e logística. Embora a qualidade do acervo esteja “salvando” a avaliação final do museu, os picos negativos, como filas, organização, serviços complementares e preços, representam um risco estratégico que podem anular o investimento em marketing para uma parcela do público e estressar a "zona de tolerância" (VAN HAGEN; BRON, 2013) dos visitantes.

Por fim, é necessário reconhecer as limitações deste estudo. A amostragem de 216 pessoas, sendo não probabilística e por conveniência, impede a generalização estatística dos percentuais para a totalidade dos visitantes do MASP ou da população de São Paulo. Os resultados funcionam como fortes indicadores da experiência dos visitantes no museu, mas não como um censo de perfil. Ademais, a coleta dos dados foi realizada predominantemente no próprio museu, podendo refletir certos vieses.

Para pesquisas futuras, sugere-se a replicação desse estudo após a finalização da construção e reforma do novo prédio, a fim de verificar se os picos negativos de logística e organização foram sanados. Além disso, recomenda-se a utilização do *eye tracker* como ferramenta para aprofundar o entendimento sobre o baixo índice de lembrança da campanha “Dois prédios. Um museu.”, analisando de forma mais objetiva a eficácia visual da comunicação e os padrões de atenção das peças da campanha. Também seria interessante um estudo focado apenas no público que não visitou o MASP, para aprofundar a compreensão das barreiras materiais, geográficas e simbólicas do sentimento de não pertencimento. Por último, pesquisas com o foco em picos específicos, como exemplo as filas, poderiam fornecer insumos valiosos sobre o impacto de certas barreiras no “eu experimental” e na formação da memória do visitante.

Referências Bibliográficas

ABREU, João P. C. G. de. *Museus: identidade e comunicação*. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa, 2013.

AMA. *Definitions of Marketing*. American Marketing Association: 2025. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 19 set. 2025.

BARRETO, Roberto Menna. *Criatividade em propaganda*. São Paulo: Summus Editorial, 2004.

BOTELHO, Isaura. *Os equipamentos culturais na cidade de São Paulo: um desafio para a gestão pública*. São Paulo: 2003. Disponível em: https://centrodametropole.fflch.usp.br/sites/centrodametropole.fflch.usp.br/files/inline-images/espaco_debates.pdf. Acesso em: 15 set. de 2025.

BOURDIEU, Pierre. *A distinção: crítica social do julgamento*. São Paulo: Edusp, 2007.

BOURDIEU, Pierre; DARBEL, Alain. *O amor pela arte: os museus de arte da Europa e seu público*. trad. TEIXEIRA, Guilherme João de Freitas. São Paulo: EDUSP; Porto Alegre: Zouk, 2007.

CAMARGO, Brigido V.; JUSTO, Ana M.. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Ribeirão Preto: Temas em Psicologia*, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5137/513751532016.pdf>. Acesso em: 5 out. de 2025.

CANCLINI, Néstor García. *Leitores, espectadores e internautas*. São Paulo: Iluminuras, 2008.

CAREY, James W. *Communication as culture: essays on media and society*. Boston: Unwin Hyman, 1989.

CORONA, Vicki. *Tahitian Choreographies*. North Hollywood: Dance Fantasy Productions, 1989.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

Escola panamericana de arte e design - EPA. Conheça um pouco da história do MASP, o museu mais famoso de São Paulo. Escola Panamericana de Arte e Design, 2025. Disponível em:

<https://www.escola-panamericana.com.br/conheca-um-pouco-da-historia-do-masp-o-museu-mais-famoso-de-sao-paulo/>. Acesso em: 27 set. 2025.

FILHO, Antonio Gonçalves. Masp volta a usar os cavaletes de Lina Bo Bardi em sua pinacoteca. Guia das Artes, 2019. Disponível em: <https://www.guiadasartes.com.br/noticias/masp-volta-a-usar-os-cavaletes-de-lina-bo-bardi-em-sua-pinacoteca>. Acesso em: 16 set. 2025.

G1. 24% dos paulistanos não frequentam nenhuma atividade cultural na cidade, aponta pesquisa. G1 São Paulo, 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/24-dos-paulistanos-nao-frequenta-nenhuma-atividade-cultural-na-cidade-aponta-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 18 set. 2025.

_____. Após recorde de público, Masp abre até meia-noite com horários gratuitos na última semana de Monet. G1 São Paulo, 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/guia/guia-sp/noticia/2025/09/02/apos-recorde-de-publico-masp-abre-ate-meia-noite-com-horarios-gratuitos-na-ultima-semana-de-monet.ghtml>. Acesso em: 18 set. 2025.

_____. Masp vai inaugurar novo prédio em março; imóvel ampliará espaço de exposição em 66%. G1 São Paulo, 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2024/11/26/masp-vai-inaugurar-novo-predio-em-marco-imovel-ampliara-espaco-de-exposicao-em-66percent.ghtml>. Acesso em: 18 set. 2025.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Priscila. De olho na história: Masp. SP-Arte, 2019. Disponível em: <https://www.sp-arte.com/editorial/de-olho-na-historia-masp>. Acesso em: 28 set. de 2025.

GONÇALVES, Renato. Cr(IA)ção: Criatividade e inteligência artificial. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2023.

IBGE. Estudo do IBGE sobre setor cultural pode orientar políticas do MinC. Sistema de Informações e Indicadores Culturais (SIIC). GOV, 2023. Disponível em:

<https://www.gov.br/cultura/pt-br/assuntos/noticias/estudo-do-ibge-sobre-setor-cultural-pode-orientar-politicas-do-minc>. Acesso em: 20 set. de 2025.

IBRAM - Instituto Brasileiro de Museus. Formulário de Visitação Anual (FVA): Resultados FVA 2019. Brasília/DF: IBRAM, 2019.

_____. Formulário de Visitação Anual (FVA): Resultados FVA 2020. Brasília/DF: IBRAM, 2020.

_____. Formulário de Visitação Anual (FVA): Resultados FVA 2021. Brasília/DF: IBRAM, 2021.

_____. Formulário de Visitação Anual (FVA): Resultados FVA 2022. Brasília/DF: IBRAM, 2022.

_____. Formulário de Visitação Anual (FVA): Resultados FVA 2023. Brasília/DF: IBRAM, 2023.

ICOM - International Council Of Museums. *224 years of defining the museum*. Czech Republic: ICOM, 2020.

KAHNEMAN, Daniel. *Rápido e Devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip. *Marketing 6.0: o futuro é imersivo*. Tradução de André Fontenelle. Rio de Janeiro: Sextante, 2025.

_____. *Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade*. Tradução de André Fontenelle. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

_____. *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

MARINETTI, Filippo T. *Manifeste du Futurisme*. Paris: Le Figaro, 1909.

MASP. Museu de Arte de São Paulo. MASP, 2025. Disponível em: <https://www.masp.com.br/>. Acesso em: 2 set. de 2025.

_____. Museu de Arte de São Paulo. Instagram MASP, 2025. Disponível em: <https://www.instagram.com/masp/>. Acesso em: 2 set. de 2025.

_____. Relatório anual de atividades MASP 2024. São Paulo: MASP, 2024. Disponível em: <https://masp.org.br/>. Acesso em: 4 set. de 2025.

OLIVEIRA, Abrahão de. O museu mais famoso da cidade – A história do MASP. São Paulo: SP in foco 2013. Disponível em: <https://www.saopauloinfoco.com.br/historia-do-masp/>. Acesso em: 7 set. de 2025.

PERIARD, Gustavo. A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona. GOV, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>. Acesso em: 22 set. de 2025.

RATINAUD, P. IRaMuTeQ: Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires. Disponível em: <http://www.iramuteq.org>. Acesso em: 4 out. 2025.

REINERT, Max. ALCESTE - *A Methodology of Textual Data Analysis and an Application: Aurélia by Gérard de Nerval*. Bulletin de méthodologie sociologique, v. 28, p. 24-54, 1990.

ROSENBERG, Morris. A lógica da análise do levantamento de dados. São Paulo: Cultrix: Edusp, 1976.

SANTOS, M. L. (coord.). Inquérito aos Museus em Portugal. Lisboa: MC/IPM, 2000.

SANTOS, M. L. (coord.). Os Museus em Portugal no período 2000-2005: dinâmicas e tendências. Lisboa: OAC, 2006.

SARRALHEIRO, Vinicius A. Existe amor em app? Percepções sobre a sexualidade, a prevenção e a comunicação do HIV e da aids entre usuários de aplicativos de relacionamento. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2020.

_____. A sociedade vai ao museu: análise da experiência das megaexposições em São Paulo. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2015.

SOLOMON, Michael R. O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. 12. ed. São Paulo: Bookman, 2016.

SPTuris - São Paulo Turismo. São Paulo tem mais de 100 espaços culturais. SPTuris, 2015. Disponível em: <https://imprensa.spturis.com/releases/sao-paulo-tem-mais-de-100-espacos-culturais>. Acesso em: 14 set. de 2025.

SUANO, Marlene. O que é Museu?. Brasília: Brasiliense, 1986.

TAYLOR, Francis Henry. *Babel's tower: the dilemma of the modern museum*. New York: Columbia University Press, 1945.

UNESCO. *Recommendation concerning the protection and promotion of museums and collections, their diversity and their role in society*. Paris: UNESCO, 2015.

VAN HAGEN, Mark; BRON, Pauline. Enhancing the experience of the train journey: changing the focus from satisfaction to emotional experience of customers. In: 41st European Transport Conference. Frankfurt, Alemanha. 2013.

VEJA. Duas vezes MASP. VEJA, 2025. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/DHdX017ttn9/>. Acesso em: 28 set. de 2025.

VIALI, Lori. Testes de hipóteses não paramétricos. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

VICELLI, Paulo. Os planos por trás da nova identidade visual do Masp. Meio&Mensagem, 2025. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/comunicacao/os-planos-por-tras-da-nova-identidade-visual-do-masp>. Acesso em: 12 set. 2025.

Apêndices

Apêndice A - Projeto de pesquisa

Título

Por que (não) vamos ao museu? Um estudo sobre experiência e consumo cultural no MASP.

Resumo

A partir da recente campanha “Dois prédios. Um museu.”, realizada pelo MASP para divulgar a inauguração do edifício Pietro Maria Bardi, esta pesquisa tem como objetivo investigar como a campanha influenciou ou não a intenção de visita ao MASP, analisando a percepção do público, identificar motivações e barreiras que afetam seu engajamento cultural e avaliar a experiência do público com o museu. Será adotada uma abordagem mista (técnicas qualitativas e quantitativas), com caráter descritivo, e a utilização da teoria do pico-fim. Para isso, pretende-se aplicar uma entrevista semiestruturada, um questionário online e analisar os resultados obtidos por meio de estatísticas descritivas e cruzamento de dados. Espera-se identificar se e como a campanha contribuiu para o aumento da intenção de visita, compreender as motivações e barreiras que influenciam o engajamento cultural, bem como a experiência do público com o museu.

Problema de pesquisa

Como a experiência da visita ao MASP anula ou reforça as expectativas criadas pela campanha “Dois prédios. Um museu.”?

Hipótese

A campanha “Dois prédios. Um museu.”, realizada pelo MASP, contribuiu para o aumento da intenção de visita entre os indivíduos que tiveram contato com alguma peça de comunicação. Porém, eventuais experiências negativas no momento de maior intensidade emocional (pico) ou no término da jornada (fim) influenciam na redução da retenção e no engajamento contínuo do público com o museu.

Justificativa

A pesquisa se justifica por analisar a recente campanha “Dois prédios. Um museu.”, criada para a inauguração do edifício Pietro Maria Bardi, marco importante na expansão do MASP e em sua presença midiática. Além disso, apesar de ser amplamente reconhecido por ser acervo internacional, arquitetura icônica e seu papel central na cultura brasileira, segundo a última pesquisa realizada pelo IBRAM (Instituto Brasileiro de Museus), o Museu de Arte de São Paulo não esteve entre os cinco museus mais visitados da região Sudeste e também não apareceu entre os dez mais visitados do Brasil. Esse fato permite questionamentos como: quais fatores motivam ou dificultam o consumo cultural no contexto do MASP? Logo, investigar a experiência do público ajuda a compreender como a comunicação pode estimular (ou não) o engajamento com espaços culturais e o consumo cultural de uma instituição privada e sem fins lucrativos, como o MASP.

Objetivos

Geral: Analisar como a experiência da visita ao MASP valida ou anula as expectativas geradas pela campanha “Dois prédios. Um museu.”, e de que forma isso influencia a retenção e o engajamento contínuo do público.

Específicos:

- Avaliar a percepção e a eficácia da campanha “Dois prédios. Um museu.” na geração de expectativas e no estímulo à intenção de visita ao MASP
- Mapear as principais motivações e barreiras que influenciam a decisão do público de frequentar ou não o museu
- Identificar os momentos decisivos na jornada do consumidor no MASP que determinam a sua avaliação geral da experiência e a intenção de engajamento futuro

Metodologia

Mista (técnicas qualitativas e quantitativas), com caráter descritivo (CRESWELL, 2010; GIL, 2002)

- Teoria: Pico-fim (KAHNEMAN, 2011)
- Coleta de dados: Entrevista semiestruturada (perguntas abertas) e questionário online (perguntas abertas e fechadas)
- Público-alvo: Pessoas acima de 18 anos
- Amostragem: A amostragem será não probabilística, por conveniência, com participantes recrutados pessoalmente, por meio de redes sociais, grupos universitários e culturais. A meta é obter 15 respostas para a entrevista e ao menos 150 a 200 respondentes para o questionário, garantindo diversidade de perfil e dados suficientemente representativos para análise estatística.
- Técnica de análise: Os dados obtidos serão organizados em planilhas e analisados por meio de estatísticas descritivas. Também serão usados gráficos e comparações básicas, como: se quem viu a campanha teve mais vontade de visitar o museu.

Resultados Pretendidos

A pesquisa visa avaliar a percepção e a eficácia da campanha “Dois prédios. Um museu.” na geração de expectativas e no estímulo à intenção de visita ao MASP; mapear as principais motivações e barreiras que influenciam a decisão do público de frequentar ou não o museu; e identificar os momentos decisivos na jornada do consumidor no MASP que determinam a sua avaliação geral da experiência e a intenção de engajamento futuro.

Cronograma previsto

	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Leitura da bibliografia e revisão teórica					
Elaboração e validação da					

coleta de dados					
Coleta de dados (entrevistas + questionário)					
Análise dos resultados					
Redação do relatório					
Revisão final					
Entrega do relatório					
Apresentação					

Estrutura planejada para redação do relatório final

1. Introdução

- Breve contextualização sobre museus e o MASP
 - Relevância cultural
- Panorama sobre consumo cultural no Brasil
 - Dados do IBRAM (Instituto Brasileiro de Museus) sobre visitação de museus no Brasil
 - Desafios para museus atraírem público e barreiras culturais
- Justificativa e relevância da pesquisa
- Apresentação da campanha “Dois prédios. Um museu.”
 - Objetivos e características
- Apresentação do problema de pesquisa e objetivos
 - Questão central e objetivos específicos

2. Revisão de Literatura

2.1. Contextualização histórica - *SUANO (1986); ABREU (2013)*

- Origens da instituição (global e no Brasil)
- Conceito, definição e função social dos museus
- Contextualização sobre o MASP - *MASP (2025)*
 - História e relevância cultural
 - Dados relevantes do “Relatório anual de atividades MASP 2024” - *MASP (2024)*
 - Apresentação do edifício Pietro Maria Bardi

2.2. Consumo Cultural

- Conceitos e definições (capital cultural, *habitus*)
- Relação entre o consumo, o capital cultural e a distinção social - *BOURDIEU (2007)*
- Consumo como construção social - *CANCLINI (2008)*

- Perfil do público consumidor de arte e cultura no Brasil - *IBGE (2024), Secretaria da Cultura (2025)*

2.3. Comunicação e Engajamento Cultural

- Estratégias de marketing - *KOTLER & KELLER (2012)*
- Função da comunicação no estímulo ao consumo cultural - *SOLOMON (2016)*
 - Comunicação integrada em instituições culturais
- A inevitabilidade do marketing imersivo - *KOTLER (2023)*
 - Redes sociais

2.4. Campanhas Institucionais e Percepção do Público

- Marketing para baby boomers e as gerações X, Y, Z e Alfa - *KOTLER (2021)*
- Efeito da publicidade na intenção de visitação - *CAREY (1989)*
- Papel da linguagem visual e narrativa institucional - *KUNSCH (2003)*

2.5. Experiência

- Jornada do consumidor - *KOTLER (2017)*
- Eu experimental x eu recordativo - *KAHNEMAN (2011)*
- Regra do pico-fim (peak-end rule)

3. Metodologia

- Abordagem metodológica
 - Caráter descritivo - *GIL (2010)*
 - Mista (técnicas quantitativas e qualitativas) - *CRESWELL (2010)*
 - Teoria do pico-fim - *KAHNEMAN (2011)*
- Problema
- Objetivos
- Hipótese
- Justificativa para escolha do método
- Detalhamento da coleta de dados
 - Critérios de amostragem e recrutamento
 - A amostragem será não probabilística, por conveniência, com participantes recrutados pessoalmente, por meio de redes sociais, grupos universitários e culturais. A meta é obter 10 respostas para a entrevista e ao menos 150 a 200 respondentes para o questionário, garantindo diversidade de perfil e dados suficientemente representativos para análise estatística.
 - Entrevista semiestruturada
 - Questionário online (perguntas abertas e fechadas)
- Procedimentos de análise de dados
 - Estatísticas descritivas
 - Cruzamento de variáveis
 - Interpreta o qualitativa das respostas abertas
- Limita es do estudo

4. Resultados e Discussão

4.1. Perfil dos Respondentes

- Dados sociodemográficos: Gênero, idade, escolaridade, renda, ocupação, cor autodeclarada, estado civil, localização geográfica
- Frequência de consumo cultural (museus, teatro, cinema, shows)
- *Comparação de perfil da amostra com dados nacionais (IBRAM, IBGE)*

4.2. Reconhecimento da Campanha

- Percentual que declarou ter visto a campanha
- Canais de contato mais citados (redes sociais, mídia tradicional, boca a boca, site do MASP, etc.)
- Diferenças geracionais na forma de contato (ex.: jovens via Instagram, mais velhos via jornal/TV)
- *Alcance orgânico (ex: pessoas que viram porque amigos compartilharam) ou apenas via mídia paga*

4.3. Percepções sobre a Campanha

- Elementos mais lembrados (ex: dois prédios, contraste arquitetônico, slogan, cores, linguagem visual)
- Associação de valores à campanha (modernização, tradição, elitização, acessibilidade)
- Sentimento geral (positivo, neutro, crítico) em relação ao discurso institucional
- *Narrativa institucional do MASP x construção de imagem*

4.4. Impacto na Intenção de Visitação

- Comparação entre quem viu e quem não viu a campanha
- Grau de intenção declarada de visitar (alta, média, baixa)
- Diferença entre intenção de primeira visita e de revisita
- *Comparação entre intenção declarada vs. comportamento real*

4.5. Motivações e Barreiras

- Principais razões para visitar o MASP (ex.: interesse em arte, arquitetura, exposição específica)
- Principais barreiras (ex.: preço, localização, falta de tempo, falta de interesse)
- *Análise das barreiras/motivações comparando renda, idade e escolaridade da amostra*

4.6. Experiência

- Primeira visita x Revisita
- Expectativas
- Elementos positivos mais citados (exposições, acervo, arquitetura, programação)
- Elementos negativos mais citados (filas, lotação, custo, atendimento)

4.7. Comparação com Literatura

- Confronto entre achados e teorias discutidas na revisão
- Similaridades e diferenças com estudos prévios

5. Considerações Finais

- Resumo das principais descobertas
- Resposta à pergunta de pesquisa
- Implicações para comunicação e marketing cultural
- Sugestões para o MASP

- Limitações do estudo
- Possibilidades para pesquisas futuras

7. Referências Bibliográficas

8. Apêndices e Anexos

- Roteiro da entrevista semiestruturada
- Roteiro do questionário
- Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

Bibliografia Básica

ABREU, João P. C. G. de. Museus: identidade e comunicação. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa, 2013.

BOURDIEU, Pierre. A distinção: crítica social do julgamento. São Paulo: Edusp, 2007.

CANCLINI, Néstor García. Leitores, espectadores e internautas. São Paulo: Iluminuras, 2008.

CAREY, James W. Communication as culture: essays on media and society. Boston: Unwin Hyman, 1989.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KAHNEMAN, Daniel. Rápido e Devagar: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003.

MASP. Museu de Arte de São Paulo. MASP, 2025. Disponível em: <https://www.masp.com.br/>.

SOLOMON, Michael R. O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. 12. ed. São Paulo: Bookman, 2016.

SUANO, Marlene. O que é Museu?. Brasília: Brasiliense, 1986.

VAN HAGEN, Mark; BRON, Pauline. Enhancing the experience of the train journey: changing the focus from satisfaction to emotional experience of customers. In: 41st European Transport Conference. Frankfurt, Alemanha. 2013.

Apêndice B - Roteiro da entrevista semiestruturada

Amostra: 15 pessoas (acima de 18 anos) de faixa etária diversificada

Objetivos

Geral: Analisar como a experiência da visita ao MASP valida ou anula as expectativas geradas pela campanha “Dois prédios. Um museu.”, e de que forma isso influencia a retenção e o engajamento contínuo do público.

Específicos:

- Avaliar a percepção e a eficácia da campanha “Dois prédios. Um museu.” na geração de expectativas e no estímulo à intenção de visita ao MASP
- Mapear as principais motivações e barreiras que influenciam a decisão do público de frequentar ou não o museu
- Identificar os momentos decisivos na jornada do consumidor no MASP que determinam a sua avaliação geral da experiência e a intenção de engajamento futuro

Guideline

- Deixar os participantes à vontade, reforçando que não há resposta certa ou errada, e que é um espaço seguro para compartilhar sua opinião.
- Fazer perguntas abertas (evite perguntas de “sim/não”), para permitir que os entrevistados desenvolvam.
- Reforçar as respostas deles para aprofundar no que disseram
- Acompanhar o tempo em relação ao roteiro, para garantir que cobrirá os tópicos principais
- No final, perguntar aos participantes se possuem algo a adicionar, antes de agradecê-los.

Cronograma da entrevista (~20min)

1. Setup [1min]: Verifique se tudo está funcionando (microfone, etc.)
 2. Introdução e Apresentação [2min]
 3. Perfil do Entrevistado [2min]
 4. Reconhecimento da Campanha [2min]
 5. Percepções sobre a Campanha [3min]
 6. Impacto na Intenção de Visitação [2min]
 7. Motivações e Barreiras [3min]
 8. Experiência [3min]
 9. Conclusão [2min]
- As seções principais estão sublinhadas

Roteiro

1. Introdução

Primeiro, eu queria agradecer por aceitar participar dessa entrevista. O objetivo é entender um pouco mais sobre o público do MASP e as experiências com o museu para meu trabalho de conclusão de curso.

Lembrando que as informações serão utilizadas apenas para fins acadêmicos e que não existe resposta certa ou errada, então pode ser bem honesto e não se preocupe em dizer o que realmente pensa sobre o MASP. A conversa vai durar cerca de 15 a 20 minutos.

E eu gostaria de gravar a entrevista para poder ouvir novamente depois, tudo bem?

[ASSINATURA DO TCLE]

Você tem alguma dúvida antes de começarmos?

2. Perfil do Entrevistado

- Qual o seu nome?
- Quantos anos você tem?
- Qual é a sua escolaridade?
- Qual é a sua ocupação atual?
- Em qual bairro você mora atualmente?
- Você costuma frequentar museus? Com que frequência?
- Como conheceu ou ficou sabendo do MASP?

3. Reconhecimento da Campanha

- Você ouviu falar ou viu alguma comunicação divulgando o novo prédio do MASP?
 - Onde você viu ou ouviu falar? (redes sociais, jornal, TV, boca a boca, etc.)
 - Você lembra quando foi?

4. Percepções sobre a Campanha

- O que você mais lembra quando pensa nessa divulgação? (Alguma frase específica? Imagem?)
- Quando você pensa nessa campanha, quais ideias ou sensações vêm primeiro à sua mente?
- Você acha que a campanha representa bem o que o museu é? Por quê?

5. Impacto na Intenção de Visitação

- Depois de ter visto a divulgação, você sentiu vontade de visitar o MASP? Por que?

6. Motivações e Barreiras

- O que mais te motiva a visitar um museu como o MASP? (exposições, arquitetura, lazer, estudo, etc.)
- Quais são as principais dificuldades ou barreiras que você encontra para visitar o MASP? (preço, localização, tempo, interesse, outras).

7. Experiência

- Você já visitou o MASP antes?
 - Não: Quais são suas expectativas? O que você espera encontrar, ver, fazer?
 - Sim:
 - O que você mais gostou no MASP?
 - O que você menos gostou ou que acha que poderia melhorar?
- Você geralmente posta algo em suas redes sociais após visitar um museu? Por que?
- Pensando na campanha e na sua visita, você acha que a experiência correspondeu ao que foi prometido na comunicação? Por que?
- Se você tivesse que resumir em uma frase o que significa visitar o MASP, qual seria?
- Você recomendaria a visita a outras pessoas? Por quê?

8. Encerramento

- Existe algo que você gostaria de acrescentar sobre sua experiência ou sobre a comunicação do MASP?

Agradecimento pela participação e reforço da confidencialidade.

Apêndice C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Entrevista Semiestruturada

Dados do participante da pesquisa:

Nome: _____ Idade: _____

RG: _____ Telefone: _____

Você está sendo convidado a participar da pesquisa “Por que (não) vamos ao museu? Um estudo sobre experiência e consumo cultural no MASP”.

POR QUE ESSA PESQUISA ESTÁ SENDO REALIZADA?

Esta pesquisa busca compreender a percepção do público em relação à campanha “Dois prédios. Um museu.” do MASP, identificar os fatores motivacionais e as barreiras que influenciam a decisão de visitar ou não o museu, bem como analisar a experiência relatada pelos visitantes. Particularmente, buscamos investigar a influência da comunicação e da experiência na intenção de visita e revisitação do museu.

PROCEDIMENTOS:

- 1) O participante será contatado e serão explicitados os procedimentos, onde garante-se sigilo e privacidade da identidade do participante e dos dados em todos os momentos da pesquisa (antes, durante e após a entrevista);
- 2) Caso aceite contribuir com a pesquisa, o participante será convidado para uma entrevista, que ocorre como um bate papo, com o responsável.

BENEFÍCIOS DA PARTICIPAÇÃO: Apesar de não haver pagamento por se voluntariar para esta pesquisa, você contribuirá para que a ciência compreenda melhor as dinâmicas atuais relacionadas à comunicação de campanhas culturais, bem como os fatores que influenciam a intenção de visita e revisitação ao museu. Além de poder contribuir com a sua opinião sobre o assunto.

POSSÍVEIS RISCOS DA PARTICIPAÇÃO: Este estudo oferece risco mínimo para você, já que você pode sentir um pouco de cansaço físico e/ou mental, ou um pouco de ansiedade por ter que responder perguntas sobre seus sentimentos e emoções. Para minimizar possíveis desconfortos, se julgar necessário, você poderá fazer pausas durante o preenchimento ou interromper quando quiser. Caso você sofra algum dano comprovadamente decorrente dessa pesquisa, os pesquisadores garantem indenizá-lo por todo e qualquer gasto ou prejuízo nos termos da lei.

GARANTE-SE AO PARTICIPANTE DA PESQUISA: (1) Esclarecimento de qualquer dúvida que possa surgir durante a realização do projeto; (2) Desistência na participação do projeto a qualquer momento; (3) Sigilo das informações recebidas destes; (4) Privacidade e compromisso de que sua identidade não será revelada em nenhum momento da pesquisa; (5)

Acesso à informação quanto aos resultados decorrentes da pesquisa; (6) Uma via deste termo, para que se possa garantir seus direitos, caso seja necessário.

A pesquisa tem a duração de aproximadamente 10 a 15min. Os riscos em participar desta pesquisa são baixos e as teorias e métodos usados nesse estudo são baseados em várias pesquisas confiáveis. Caso não queira, você não precisará se identificar em nenhum momento, o que garante o sigilo de qualquer informação compartilhada. Além disso, os dados coletados serão compartilhados somente entre os pesquisadores principais, e mais ninguém (a menos que exigido por lei ou alguma norma de acesso aberto). Embora os dados possam ser usados para apresentações em conferências e/ou publicação em artigos científicos, não será divulgada qualquer informação específica que possa identificar qualquer participante. Assim, sinta-se tranquilo de que seus dados estarão guardados em anonimato, conforme determina a legislação vigente.

CUSTOS DA PARTICIPAÇÃO: A participação no estudo não acarretará custos para o participante e, por isso, não será disponibilizada nenhuma compensação financeira adicional.

A PARTICIPAÇÃO É VOLUNTÁRIA. Você poderá desistir a qualquer momento da entrevista se não quiser mais participar ou contribuir com a pesquisa.

DECLARAÇÃO DO PARTICIPANTE DA PESQUISA

Declaro que recebi uma via deste termo de consentimento livre e fui informado dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas.

Assinatura do participante: _____

Assinatura do responsável pela pesquisa: _____

São Paulo, _____ de _____ de 2025.

Caso tenha alguma dúvida ou preocupação, você pode entrar em contato com o responsável pela pesquisa: Eric Sussumo Shimabukuro: ericshm@usp.br / Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP) - Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443 - Cidade Universitária, São Paulo, SP.

Apêndice D - Questionário Online

Amostra: Pessoas acima de 18 anos

Objetivos

Geral: Analisar como a experiência da visita ao MASP valida ou anula as expectativas geradas pela campanha “Dois prédios. Um museu.”, e de que forma isso influencia a retenção e o engajamento contínuo do público.

Específicos:

- Avaliar a percepção e a eficácia da campanha “Dois prédios. Um museu.” na geração de expectativas e no estímulo à intenção de visita ao MASP
- Mapear as principais motivações e barreiras que influenciam a decisão do público de frequentar ou não o museu
- Identificar os momentos decisivos na jornada do consumidor no MASP que determinam a sua avaliação geral da experiência e a intenção de engajamento futuro

Questionário

Olá!

Este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Eric Shimabukuro, aluno de Publicidade e Propaganda na Universidade de São Paulo. O objetivo é analisar a percepção do público sobre o MASP e as experiências com o museu.

A participação é voluntária, anônima e confidencial. Nenhuma informação pessoal será divulgada, e os dados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

O tempo estimado para preenchimento é de 3 a 6 minutos. Não existem respostas certas ou erradas — o mais importante é que você responda com sinceridade.

[Termo de Consentimento \(TCLE\)](#)

Ao clicar em “Concordo em participar”, você confirma que leu e aceitou os termos.

- Concordo em participar
- Não concordo em participar (*encerra o questionário*)

Perfil dos Respondentes

1. Gênero: Como você se identifica?

- Homem cisgênero

- Mulher cisgênero
- Homem transgênero
- Mulher transgênero
- Pessoa não binária
- Outro: _____

2. Qual é a sua orientação sexual

- Assexual
- Bissexual
- Gay
- Heterossexual
- Lésbica
- Pansexual
- Queer
- Outro: _____

3. Idade

- 18 a 24 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- 55 a 64 anos
- 65 a 74 anos
- 75 anos ou mais

4. Escolaridade

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação incompleta
- Pós-graduação completa

5. Renda mensal individual

- Até R\$ 2.000
- De R\$ 2.001 a R\$ 4.000
- De R\$ 4.001 a R\$ 6.000
- De R\$ 6.001 a R\$ 8.000
- De R\$ 8.001 a R\$ 10.000

- De R\$ 10.001 a R\$ 15.000
- Acima de R\$ 15.000
- Prefiro não responder

6. Ocupação principal

- Estudante
- Empregado formal (CLT ou equivalente)
- Profissional autônomo / freelancer
- Empresário / empreendedor
- Aposentado
- Desempregado
- Cuidador(a) / responsável pelo lar
- Outro: _____

7. Cor/raça autodeclarada

- Amarela
- Branca
- Preta
- Parda
- Indígena
- Prefiro não responder

8. Bairro de São Paulo onde mora: _____

*Caso não resida em São Paulo, indique seu estado ou país:

9. Com que frequência você visita museus?

- Nunca
- Raramente (1 a 2 vezes por ano)
- Ocasionalmente (3 a 6 vezes por ano)
- Frequentemente (1 vez por mês)
- Muito frequentemente (várias vezes por mês)

10. Você já visitou o MASP?

- Sim
- Não (*se não, pular para "Reconhecimento da Campanha"*)

Consumo Cultural e Experiência

11. Como conheceu o MASP?

- Redes sociais (Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, etc.)
- Televisão

- Rádio
- Jornal ou revista
- Outdoor / cartaz
- Site oficial do MASP
- Indicação de amigos ou familiares
- Outro: _____

12. Quando você visitou o MASP pela última vez?

- Nos últimos 3 meses
- Nos últimos 6 meses
- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Mais de 5 anos

13. Com que frequência você visita o MASP?

- Pontualmente (1 vez)
- Raramente (1 a 2 vezes por ano)
- Ocasionalmente (3 a 6 vezes por ano)
- Frequentemente (1 vez por mês)
- Muito frequentemente (várias vezes por mês)

14. Quanto você costuma pagar pelo ingresso do MASP?

- Gratuito (R\$ 0,00)
- Inteira (R\$ 75,00)
- Meia-entrada (R\$ 37,00)
- Cliente Nubank (R\$ 56,25)
- Cliente Nubank Ultravioleta (R\$ 37,50)

Experiência

14. Com base em sua percepção sobre o museu e na sua última visita, como você avaliaria sua experiência no museu? Indique seu nível de satisfação.

(Escala de 0 a 5 – Muito insatisfeito(a) / Muito satisfeito(a))

Planejamento da visita

- Informações disponíveis
- Acesso a horários
- Compra de ingressos

Chegada e recepção no museu

- Fila
- Atendimento
- Orientação
- Infraestrutura

Exposição e obras de arte

- Obras de arte
- Organização
- Apresentação

Ambiente físico

- Conforto
- Sinalização
- Acessibilidade
- Limpeza

Serviços complementares

- Loja
- Café
- Banheiros

Experiência digital / online

- Site
- Redes Sociais

Satisfação geral com a visita ao MASP

15. Qual foi o ponto mais positivo da sua experiência no MASP?

- Ver informações sobre o museu (redes sociais, divulgações)
- Decidir visitar (programação, preço, localização)
- Planejar a visita (ingresso, data)
- Chegar e se orientar (atendimento, sinalização)
- Explorar exposições (obras, apresentações, atividades)
- Usar serviços (loja, café, banheiros)
- Compartilhar a experiência (postar online)
- Recomendar o MASP para outras pessoas
- Outro: _____

16. Qual foi o ponto mais negativo da sua experiência no MASP?

- Ver informações sobre o museu (redes sociais, divulgações)
- Decidir visitar (programação, preço, localização)
- Planejar a visita (ingresso, data)
- Chegar e se orientar (atendimento, sinalização)
- Explorar exposições (obras, apresentações, atividades)
- Usar serviços (loja, café, banheiros)
- Compartilhar a experiência (postar online)
- Recomendar o MASP para outras pessoas
- Outro: _____

17. Você ouviu falar ou viu alguma divulgação sobre o novo prédio do MASP?

- Sim

Não (se não, pular para “Intenção de Visitação”)

Reconhecimento da Campanha

19. Onde você viu ou ouviu falar? (Pode marcar mais de uma opção)

- Redes sociais (Instagram, Facebook, TikTok, YouTube etc.)
- Televisão
- Rádio
- Jornal/revista
- Outdoor/cartaz
- Site do MASP
- Indicação de amigos/familiares
- Outro: _____

20. Lembra em qual período viu ou ouviu sobre o novo prédio do MASP?

- Entre julho e setembro de 2025
- Entre abril e junho de 2025
- Entre janeiro e março de 2025
- Em 2024

Percepções sobre a Campanha

21. Você se lembra de alguma frase ou texto da divulgação? (Se sim, descreva na opção "outro")

- Não
- Sim
- Outro: _____

22. Você se lembra de alguma imagem ou símbolo da divulgação? (Se sim, descreva na opção "outro")

- Não
- Sim
- Outro: _____

23. Você se lembra de alguma cor específica na divulgação? (Se sim, descreva na opção "outro")

- Não
- Sim
- Outro: _____

24. Percebeu alguma mudança na logo do MASP? (Se sim, descreva na opção "outro")

- Não
- Sim

Outro: _____

25. Como você avaliaria a campanha para a divulgação do novo prédio do MASP, em relação aos atributos abaixo?

(Escala de 0 a 5 – Discordo totalmente / Concordo totalmente)

- A campanha chamou minha atenção
- A mensagem da campanha é clara e fácil de entender
- A campanha representa bem a identidade do MASP
- A campanha me motivou a visitar o MASP

26. Em poucas palavras, como você descreveria a campanha? (*resposta aberta curta*)

Intenção de Visitação

27. Você já visitou ou pretende visitar o novo edifício Pietro Maria Bardi do MASP?

- Já visitei
- Ainda não, mas pretendo visitar
- Ainda não e não pretendo
- Nunca ouvi falar

28. O que mais chamou sua atenção no novo prédio? (*resposta aberta curta*)

Motivações e Barreiras

29. Quais seriam suas principais razões para visitar o MASP? (pode marcar mais de uma opção)

- Interesse em arte e cultura
- Exposição ou mostra específica
- Conhecer o prédio novo
- Artista que tenho interesse
- Atividade educativa
- Passeio em família/amigos
- Postar nas redes sociais
- Anúncio ou divulgação do MASP
- Preço acessível/gratuidade
- Localização de fácil acesso
- Ter tempo disponível
- Interesse pessoal em visitar museus
- Conforto/boa organização (sem filas, boa estrutura)
- Outro: _____

30. O que dificulta ou impede sua visita ao MASP? (pode marcar mais de uma opção)

- Falta de interesse em arte e cultura

- Não ter exposição ou mostra de interesse
- Desinteresse em conhecer o prédio novo
- Não ter artistas de interesse em cartaz
- Não participar de atividades educativas
- Falta de companhia para ir junto
- Não me atrai postar nas redes sociais
- Falta de divulgação do MASP
- Preço do ingresso alto
- Localização / dificuldade de acesso
- Falta de tempo
- Falta de interesse pessoal em visitar museus
- Lotação / filas
- Outro: _____

31. Você tem alguma crítica, sugestão ou elogio sobre o MASP? (*opcional*)

Obrigado!

Apêndice E - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Questionário Online

Você está sendo convidado a participar da pesquisa “Por que (não) vamos ao museu? Um estudo sobre experiência e consumo cultural no MASP”.

POR QUE ESSA PESQUISA ESTÁ SENDO REALIZADA?

Esta pesquisa busca compreender a percepção do público em relação à campanha “Dois prédios. Um museu.” do MASP, identificar os fatores motivacionais e as barreiras que influenciam a decisão de visitar ou não o museu, bem como analisar a experiência relatada pelos visitantes. Particularmente, buscamos investigar a influência da comunicação e da experiência na intenção de visita e revisitação do museu.

BENEFÍCIOS DA PARTICIPAÇÃO: Apesar de não haver pagamento por se voluntariar para esta pesquisa, você contribuirá para que a ciência compreenda melhor as dinâmicas atuais relacionadas à comunicação de campanhas culturais, bem como os fatores que influenciam a intenção de visita e revisitação ao museu. Além de poder contribuir com a sua opinião sobre o assunto.

POSSÍVEIS RISCOS DA PARTICIPAÇÃO: Este estudo oferece risco mínimo para você, já que você pode sentir um pouco de cansaço físico e/ou mental, ou um pouco de ansiedade por ter que responder perguntas sobre seus sentimentos e emoções. Para minimizar possíveis desconfortos, se julgar necessário, você poderá fazer pausas durante o preenchimento ou interromper quando quiser. Caso você sofra algum dano comprovadamente decorrente dessa pesquisa, os pesquisadores garantem indenizá-lo por todo e qualquer gasto ou prejuízo nos termos da lei.

GARANTE-SE AO PARTICIPANTE DA PESQUISA: (1) Esclarecimento de qualquer dúvida que possa surgir durante a realização do projeto; (2) Desistência na participação do projeto a qualquer momento; (3) Sigilo das informações recebidas destes; (4) Privacidade e compromisso de que sua identidade não será revelada em nenhum momento da pesquisa; (5) Acesso à informação quanto aos resultados decorrentes da pesquisa.

A pesquisa tem a duração de aproximadamente 3 a 6 min. Ao clicar no botão “Concordo em participar”, você estará consentindo em participar. As teorias e métodos usados nesse estudo são baseados em várias pesquisas confiáveis. Caso não queira, você não precisará se identificar em nenhum momento, o que garante o sigilo de qualquer informação compartilhada. Além disso, os dados coletados serão compartilhados somente entre os pesquisadores principais, e mais ninguém (a menos que exigido por lei ou alguma norma de acesso aberto). Embora os dados possam ser usados para apresentações em conferências e/ou publicação em artigos científicos, não será divulgada qualquer informação específica que possa identificar qualquer participante. Assim, sinta-se tranquilo de que seus dados estarão guardados em anonimato, conforme determina a legislação vigente.

CUSTOS DA PARTICIPAÇÃO: A participação no estudo não acarretará custos para o participante e, por isso, não será disponibilizada nenhuma compensação financeira adicional.

A PARTICIPAÇÃO É VOLUNTÁRIA. Você poderá desistir a qualquer momento da entrevista se não quiser mais participar ou contribuir com a pesquisa.

COMO DEVO PROCEDER COM O PREENCHIMENTO? O preenchimento do questionário deve ser feito apenas de forma pessoal, individual e privada, não sendo possível o preenchimento em grupo ou consultando outras pessoas. Pedimos que, por favor, preencha o questionário da forma mais sincera possível.

Caso tenha alguma dúvida ou preocupação, você pode entrar em contato com o responsável pela pesquisa: Eric Sussumo Shimabukuro: ericshm@usp.br / Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP) - Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443 - Cidade Universitária, São Paulo, SP.