

**ROBERTO SANCHES PADULA**

**WEBSITES DE MUSEUS DE ARTE:  
UMA ABORDAGEM DA GESTÃO CULTURAL**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PUC – PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

São Paulo, SP

2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**ROBERTO SANCHES PADULA**

**Websites de Museus de Arte:  
Uma Abordagem da Gestão Cultural**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da PUC-SP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de mestre em Administração, sob orientação do Professor Doutor Luciano Antonio Prates Junqueira.

São Paulo, SP

2007

## FICHA CATALOGRÁFICA

**Padula, Roberto Sanches.**

**Websites de museus de arte : uma abordagem da gestão cultural / Roberto Sanches Padula – 2007.  
151f. : il.**

**Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil, 2007.**

**Orientação: Professor Doutor Luciano Antonio Prates Junqueira.**

**1. Websites. 2. Museus de arte. 3. Brasil. 4. Gestão cultural. I. Título. II. Padula, Roberto Sanches.  
III. Junqueira, Luciano Antonio Prates.**

Ficha elaborada por: Selma Cristina da Silva, da midiateca do Instituto Itaú Cultural.

APROVAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

---

---

---

## DEDICATÓRIA

*À Valéria*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à PUC-SP, pela possibilidade de estudar e pesquisar o assunto deste trabalho, principalmente na pessoa do professor Luciano, meu orientador, que acompanhou o curso desde o início, sempre sugerindo disciplinas, estudos e trabalhos. A secretaria do programa, colegas e professores muito ajudaram para esta conclusão.

Agradeço ao Itaú Cultural, pela experiência proporcionada em gestão tecnológica, pelo suporte financeiro e pelas discussões sobre o uso da tecnologia em prol da cultura. Destaco os membros da direção, os colegas da tecnologia, biblioteca, enciclopédia, itaulab, comunicação e administrativo, principalmente aqueles que também foram colegas no curso.

Agradeço ao MAM, em cuja biblioteca iniciei os estudos que levaram a este trabalho.

Agradeço ao Banco Itaú, que possibilitou a experiência no Itaú Cultural.

Agradeço ainda às professoras dos cursos de pós-graduação, feitos há alguns anos, em Arte e Tecnologia da Faculdade de Belas Artes, e História da Arte da FAAP, que muito me auxiliaram no conhecimento e entendimento de arte e seus conceitos.

Por fim, agradeço à Valéria, pela paciência, auxílio na concepção, e revisão da dissertação.

## RESUMO

A Internet vem ocupando, cada vez mais, um importante papel tanto para indivíduos como para as organizações. Se, para as empresas, ter um website no ar representa possibilidades de negócios, para entidades sem fins lucrativos ela representa a possibilidade de maior amplitude das suas ações sociais. O setor cultural, que via de regra não tem fins lucrativos, vem cada vez mais utilizando esse canal para prestação de serviços, para comunicação e para aumentar o acesso do público às suas ações culturais, o que vem de encontro à sua missão. O trabalho analisa a implementação de um website na Internet sob a ótica da gestão cultural, e particulariza o estudo em museus de arte. São relacionados os diversos aspectos que têm que ser levados em consideração, como a virtualização do museu, a experiência da visita presencial e virtual, a aura das obras de arte, a prestação de serviços, a ação comunicativa. Também são verificadas as condições e funções necessárias para que o website cumpra seus objetivos. Para um melhor entendimento dos assuntos na prática, são analisados alguns websites selecionados de museus de arte, quanto a suas funcionalidades, usabilidade e aderência à missão. O trabalho é concluído com algumas considerações sobre a direção que os websites vêm tomando em relação à interatividade, e a sobre a facilidade do website ser um instrumento efetivo na captação de recursos.

Palavras-chave: website; gestão cultural; museu virtual.

## **ABSTRACT**

The Internet has been growing in importance both to individuals and to organizations. For the companies, a website on the Internet represents a possibility of new business, and for the not-for-profit organizations it represents greater amplitude to its social actions. The cultural sector, that normally is also not-for-profit, is using this channel to services, communication and to spread the public access to its cultural actions, according to its mission. This work analyses the implementation of art museums websites as a question of management of culture. Some aspects are considered, like virtualization of museums, visitor experience, works of art aura, services, and communication. The necessary conditions and functions to be accomplished by the website are also verified. In order to better understand these topics, some selected art museums websites are analyzed on its functionalities, usability, and mission adherence. As a conclusion, the work makes some considerations about the future of websites towards interactivity and how easy it is to use the website to maximize funding opportunities.

Key-words: website; management of art and culture; virtual museum.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: <i>Homepage</i> do website do MoMA.....	116
Figura 2: <i>Homepage</i> do website do Tate.....	123
Figura 3: <i>Homepage</i> do website do MAM.....	126

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Focos da gestão em diferentes tipos de organização.....	24
Quadro 2: Funcionalidades x Mídias.....	107
Quadro 3: Funcionalidades dos websites dos museus analisados.....	128
Quadro 4: Usabilidade dos websites analisados.....	129
Quadro 5: Usabilidade para diferentes grupos de usuários.....	130
Quadro 6: Funcionalidades do website do MoMA em apoio à missão.....	131
Quadro 7: Funcionalidades do website do Tate em apoio à missão.....	131
Quadro 8: Funcionalidades do website do MAM em apoio à missão.....	132

## SUMÁRIO

<i>Introdução</i> .....	10
<i>Capítulo 1 Gestão de Museu de Arte</i> .....	18
1.1 O museu e sua missão .....	18
1.2 Gestão social e cultural.....	22
1.3 O acesso à cultura por meio de museus .....	32
<i>Capítulo 2 Virtualidade de Museu</i> .....	36
2.1 O museu virtual.....	36
2.2 O museu como provedor de informação.....	43
2.3 Experiência da visita a museus – presencial e virtual.....	46
2.4 Perda da aura das obras de arte.....	56
<i>Capítulo 3 Internet e seu Uso por Museus</i> .....	61
3.1 Tecnologia da informação e Internet .....	61
3.2 O website como meio para comunicação e fornecimento de serviço.....	65
<i>Capítulo 4 Metodologia</i> .....	73
<i>Capítulo 5 Concepção de Website de Museus de Arte</i> .....	76
5.1 Recursos financeiros.....	78
5.2 Infra-estrutura .....	80
5.3 Design.....	81
5.4 Manutenção .....	85
5.5 Funcionalidades .....	87
5.6 Riscos aos quais a instituição está exposta.....	101
5.7 Website comparado com outras mídias em uso por museus.....	106
<i>Capítulo 6 Websites de Museus de Arte</i> .....	111
6.1 MoMA – The Museum of Modern Art (Nova York, Estados Unidos).....	111
6.2 Tate Galleries (Londres e outras cidades, Inglaterra).....	117
6.3 MAM – Museu de Arte Moderna de São Paulo (São Paulo, SP, Brasil).....	124
6.4 Análise dos websites selecionados.....	127
<i>Considerações finais</i> .....	133
<i>Referências bibliográficas</i> .....	138

## Introdução

Instituições do terceiro setor são aquelas que pertencem ao setor privado, mas que têm finalidade pública, e tendo função pública, não devem ter fins lucrativos. Essas instituições devem cumprir uma missão social, aquela pela qual foram criadas, diferentemente das empresas do segundo setor, que também têm uma missão, mas cujo objetivo principal da administração é o de aumentar o patrimônio de seus donos e acionistas por meio do lucro.

No segundo setor todas as ações têm que ser coerentes com aumento do lucro. Mesmo programas de gestão de pessoas – cujo primeiro objetivo é melhorar a forma como os funcionários são percebidos pela organização –, ou programas sociais – que têm a intenção de melhorar a comunidade ou a sociedade em geral –, visam a melhora da produtividade ou a melhora da imagem, respectivamente.

No terceiro setor, a administração tem objetivos mais difusos, complexos, e muitas vezes intangíveis a cumprir – melhora da sociedade ou do ambiente –, e para isso seu administrador tem que organizar programas para atender as necessidades da sociedade não supridas pelos governos nem pelas empresas. Essa é a força geradora das organizações do terceiro setor, que têm a característica de se estruturar em busca de soluções para a comunidade.

Entre as entidades do terceiro setor, destacamos neste trabalho os museus de arte, que são instituições, por definição, criadas para servir o público, e na maior parte das vezes são fundações ou institutos privados.

A missão genérica de um museu pode ser apreendida a partir da seguinte definição de museu:

*“Instituição permanente, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento, aberto ao público, que adquire, pesquisa, divulga e exhibe, para fins de estudos, educação e lazer, evidência material de povos e de seu ambiente” (ICOM –International Council of Museums, 2006).*

Cada museu tem seu objetivo, com o que determina seu público alvo. Podem ser historiadores, educadores, a comunidade, turistas, etc. Isso depende, primeiramente, de qual o tipo de museu – arte, história, ciência, comunitário, etc. –, da sua localização – em grandes ou pequenas cidades, bairros nobres ou não –, do orçamento disponível, dos patrocinadores, entre outras possibilidades. Para os museus de arte, uma série de outros fatores a considerar: qual tipo de arte – artistas mais ou menos conhecidos, focados em um determinado movimento artístico, etc. –, como se pretendem as exposições – para conhecedores ou para pessoas sem grande educação artística –, etc.

As instituições culturais, que podem ser classificadas como centros ou institutos culturais, museus, bibliotecas, etc., têm tradicionalmente uma atuação presencial, como lugares onde se assistem a espetáculos e exposições, vêm-se exposições, fazem-se pesquisas. Os museus, principalmente, sempre foram entendidos como instituições onde se conservam e expõem coleções de obras, tendo, portanto, uma existência física, um endereço, um prédio, um espaço para as suas principais atividades.

No entanto, como entre os principais motivos para um museu existir está a ampliação do acesso da população à sua coleção e às pesquisas feitas sobre ela, com intuitos educativos, de preservação, ou, ainda, de lazer, o uso da tecnologia da informação tem ajudado a potencializar essas atividades, além de criar novas possibilidades para seus usuários.

Entre as várias ações que um museu pode fazer para atingir seus objetivos e missão, a tecnologia da informação vem se destacando pela abrangência alcançada em todos os setores e na população em geral. Com a Internet, principalmente, as pessoas têm se acostumado a uma facilidade de acesso a uma enorme gama de informações e serviços a partir de seu computador na sua residência. É uma ferramenta muito eficaz por vários aspectos, onde se colocam websites que podem ser acessados por todos, de qualquer lugar do mundo, a qualquer hora.

Um website é um conjunto de páginas da rede mundial de computadores, composto de hipertextos acessíveis na Internet. O conjunto de todos os websites públicos existentes compõem a *World Wide Web* (rede mundial). As páginas em um website são organizadas a partir de um endereço eletrônico (URL) onde se encontra a *homepage* (página principal), sendo que as demais páginas são organizadas de forma que as hiperligações entre elas controlem o modo como o usuário (visitante virtual, internauta) interage com o conteúdo (WIKIPEDIA, 2007).

A principal função de um website é fazer com que a instituição exista na Internet. Aqueles que conhecem a instituição podem encontrá-la diretamente pelo seu endereço virtual (se este já for conhecido), por meio de algum diretório, ou listas em websites especializados. Para os que não conhecem ou não lembram da instituição, ela pode ser encontrada também em diretórios ou listas por assuntos de interesse do internauta. Outra forma de encontrar o website é por mecanismos de

buscas, como Google ou Yahoo, onde o internauta procurará pelo nome da instituição ou por assuntos de seu interesse, de forma que esses mecanismos vasculhem no conteúdo das páginas de inúmeros websites, que serão classificados e listados conforme ranking por eles estabelecidos.

Os websites têm tido cada vez mais importância em todos os tipos de organização, independente do seu setor, função ou objetivo. No primeiro setor, as organizações públicas têm incrementado o que se chama de e-governo, com funções disponíveis de forma que os cidadãos possam ter facilidade de acesso aos seus serviços, às leis, às ações governamentais, entre outras. No segundo setor, as empresas utilizam os websites para as mais diversas finalidades, desde serem encontradas ou conhecidas pelos possíveis clientes, facilitar acesso a serviços, vendas on-line, transações financeiras, informações sobre produtos e serviços, e muitas outras possibilidades. No terceiro setor, os websites podem ter várias funções semelhantes aos primeiro e segundo setor, e também servir para captação de fundos, doações, etc.

Os museus de arte de todo o mundo têm criado seus próprios websites, com diferentes focos de ação: divulgação de sua programação, mostras on-line, textos, etc. E esses websites têm tido uma importância crescente nas instituições, seja para potencializar as atividades presenciais, para atingir pessoas que não possam visitar pessoalmente, como também para disponibilizar conteúdos que não estão disponíveis fisicamente na instituição.

Nos websites de museus, os visitantes encontram uma diversidade de informações, como as básicas sobre horários, programação, localização. Podem educar-se a partir da coleção e se divertir com atividades para crianças. Aqueles que gostam de fazer compras podem escolher vários tipos produtos na loja on-line. Os visitantes virtuais podem customizar sua experiência ao

selecionar *newsletters* que queiram receber ou criar uma biblioteca de imagens. Assim, os websites estão se tornando tão importantes quanto os próprios museus físicos. Estão conseguindo cativar uma nova audiência e reforçando a identidade do museu (VOGEL, 2006).

Um website que apresente objetos formando uma coleção é conhecido como museu virtual. O website pode ser de um museu que existe fisicamente, com suas coleções e exposições, que mantém um website para complementar as informações disponíveis aos usuários, provendo, por exemplo, visitas virtuais às suas exposições. Uma outra possibilidade é de museus que somente existem on-line, no qual toda sua coleção é somente de dados digitais, sendo textos, fotos, vídeos, áudios, ou outro formato qualquer. Neste segundo caso, há ainda a possibilidade de museus cuja coleção seja de obras de arte digital, aquelas que não existem fisicamente (LOUREIRO, 2004a). Neste estudo vamos focar somente no primeiro caso, de museus que existem tanto fisicamente como virtualmente.

Cada museu tem suas políticas culturais, nas quais um website deve estar inserido. A gestão cultural tem que dar conta de grande quantidade de aspectos, além da complexidade própria do setor, para que o projeto, implementação e manutenção de um website sejam positivos para os objetivos da instituição.

A administração do museu tem que levar uma série de aspectos em consideração quando projeta seu website; é preciso lembrar, por exemplo, que os visitantes virtuais podem também ser os visitantes reais, mas há um grande contingente de pessoas que podem acessar o website, de qualquer lugar do mundo, a qualquer hora e gratuitamente, que talvez nunca tenham tido o interesse ou a possibilidade de visitar o museu presencialmente. Além disso, podem ser pessoas

que interessadas somente nas informações contidas no website, com vistas a qualquer tipo de pesquisa, acadêmica ou não.

Daí a importância de analisar os diversos fatores que têm que ser levados em conta na concepção de o website e verificando como ele pode contribuir os museus a atingir seus objetivos.

A relevância do tema se nota pelo aumento constante da utilização de websites na Internet para os mais diversos fins, sociais, comerciais, financeiros, públicos. A rapidez de comunicação, a possibilidade de interatividade e a facilidade de acesso a informações úteis, por conta do hipertexto, de *links* com outros websites, e da não limitação geográfica e horária, estão entre os principais fatores da importância que a Internet assumiu.

A multiplicidade de funções dos websites – veiculação de notícias, colocação de conteúdo à disposição do público, ofertas e vendas de produtos, prestação de serviço, cursos à distância, cadastros, fonte de pesquisas, buscas em bancos de dados, procura por empregos, promoção e divulgação de assuntos diversos, memória virtual, material de conferências, fóruns de discussão, exibição de vídeos, audição de músicas, jogos, *download* de arquivos, entre outros – está a serviço de empresas, governos, pessoas, comunidades e entidades civis. A Internet parece dar conta de uma demanda de massa, mas, ao mesmo tempo, personalizada.

A procura por cultura não é exceção nesse cenário. Assim como há a promoção e difusão de conhecimento, há uma convergência cultural, com instituições educacionais, empresas, e comunidades que se esforçam para oferecer conhecimento autêntico ao maior número possível de pessoas. As principais instituições culturais do mundo têm websites cada vez mais visitados,

multiplicando várias vezes, em relação às visitas presenciais, a quantidade de pessoas que estão usufruindo o conteúdo e das pesquisas colocados à disposição.

No Brasil há pouca pesquisa feita relacionando a Internet com o setor cultural, e as que existem não focam no aspecto administrativo e conceitual da concepção e manutenção de websites. No exterior há vários estudos e discussões no uso da TI em instituições culturais, priorizando o problema da digitalização de acervos, principalmente de bibliotecas, ou o tema de visitas virtuais a museus.

No entanto, tanto no Brasil, como no exterior, há poucas discussões dos fatores que levam o gestor cultural a decidir pela implementação de um website em um museu, e quais devem ser suas funcionalidades.

Este pesquisador tem experiência de alguns anos de trabalho na administração e gestão do ambiente da tecnologia da informação e comunicação de um grande instituto cultural em São Paulo, Brasil, no qual o website é uma das principais ferramentas de difusão, promoção e comunicação.

O objetivo geral deste estudo é verificar os fatores teóricos e práticos que a gestão cultural deve levar em conta ao determinar a implementação de um website de museu de arte. Outros objetivos mais específicos são apresentar e analisar os conceitos de forma a moldar uma visão compreensiva das possibilidades de websites, verificar as funcionalidades e a usabilidade que deve ter para atender aos usuários, bem como os fatores restritivos à sua implementação, e

identificar a relação do conteúdo e funcionalidades de websites de museus com a missão dessas instituições.

O primeiro capítulo versa sobre os conceitos relativos à gestão, desde a missão, ponto inicial da definição de estratégia de uma instituição e determinante para todas as ações, gestão propriamente dita, que é o método usado para alcançar a missão, e acesso à cultura.

O segundo capítulo versa sobre os conceitos relativos à virtualidade do museu, à informação como uma de suas principais funções, os tipos de experiência da visita – física ou virtual –, e aura de obras de arte.

O terceiro capítulo versa sobre os conceitos relativos à Internet e seu uso pelo museu, e como o website pode ser um instrumento para prestação de serviços e como meio de comunicação.

No quarto capítulo é apresentada a metodologia da pesquisa.

O quinto capítulo versa sobre os aspectos que a gestão deve considerar na concepção de website de museu de arte: a utilização de recursos financeiros, infra-estrutura necessária, pontos importantes sobre o design, considerações sobre a manutenção, funcionalidades, riscos, e também uma comparação do website com outras mídias.

O sexto capítulo analisa alguns websites selecionados de museus de arte, quanto às funcionalidades existentes, sobre o design, e considerações sobre a utilidade do website para o cumprimento da missão da instituição.

## **Capítulo 1      Gestão de Museu de Arte**

A gestão de qualquer organização começa pela definição de sua missão, determinando suas estratégias e maneira de existir no ambiente em que se insere. A gestão de um museu de arte tem que levar em conta os aspectos sociais, uma vez que o propósito é atender à sociedade, quanto culturais, no sentido de prover acesso da população ao conhecimento da arte e cultura. Neste capítulo são discutidos esses assuntos, começando pela evolução da missão dos museus, versando sobre os conceitos de gestão social, aquela voltada a atender anseios da sociedade, e gestão cultural, que também atende a sociedade em um ponto específico que é a cultura, e finalizando com considerações sobre acesso à cultura por meio de museus.

### ***1.1 O museu e sua missão***

A missão dos museus foi tradicionalmente definida por sua função e não pela sua proposta, que é relacionada à intenção, focada externamente, de forma a servir à sociedade e seu desenvolvimento através da educação e lazer. É a missão que expressa os valores da instituição e dá foco para a administração. É através da missão que são expressas as idéias básicas e aspirações (GILMORE; RENTSCHLER, 2002). Missão significa ‘encargo’, ‘incumbência’, ‘dever a cumprir’ (NOVO AURÉLIO, 1999).

O desafio de redigir uma missão é criar um texto que englobe todas as possíveis atividades da organização, e esse texto só é válido se mostra as diretrizes a serem seguidas. A missão dos museus vem mudando ao longo do tempo:

*“Um museu, como hoje é entendido, é uma coleção de monumentos de antiguidades, ou de outros objetos de interesse acadêmico e científico, arranjado e mostrado de acordo com metodologia científica” (MURRAY<sup>1</sup>, 1904 apud McLEAN, 1997, p.9).*

*“Um museu é uma instituição que coleciona, documenta, preserva e interpreta evidências materiais e informações relacionadas em benefício público” (MUSEUMS ASSOCIATION<sup>2</sup>, 1984, apud McLEAN, 1997, p.9).*

O objetivo de um museu pode variar, podendo ser voltado somente à sua coleção, como pode ter em mente a ampliação do acesso da sociedade à cultura. Muitas vezes a missão pode conter elementos paradoxos, haja vista a complexidade dos museus. Um exemplo desse paradoxo pode ser encontrado em um museu de arte contemporânea voltado à contemplação artística e, ao mesmo tempo, à persuasão do público para que goste de uma arte nem sempre fácil de entender (KOTLER; KOTLER, 1998).

Mas não há dúvidas que os museus podem diferir em suas coleções, mas todos têm o objetivo educacional (GILMORE; RENTSCHLER, 2002). É normal que atrações financiadas por fundos públicos ofereçam a possibilidade de entretenimento e educação ao mesmo tempo (BOYLE; WILSON, 2004). E muitos museus têm financiamento público, ou se utilizam verbas privadas, mas beneficiadas por incentivos fiscais ao doador, e a educação é um objetivo mais nobre e mais válido para a sociedade do que somente o entretenimento, que é percebido como algo descartável ou desnecessário.

---

<sup>1</sup> MURRAY, D. Museums: Their History and their Use. Edinburgo, James MacLehose & Sons, 1904.

<sup>2</sup> Museum Association. Veja: Code of Practice for Museums Authorities. London, 1984. Disponível em <<http://www.museumsassociation.org/>>.

O aumento e conservação das coleções, sua interpretação e exibição ao público estão entre os objetivos comuns, e históricos, da maior parte dos museus, entendendo que a própria coleção é um bem para a sociedade atual e suas gerações futuras. No entanto, a coleção e ações relativas a ela interessam a grande parte da sociedade, e por isso programas democráticos, que visam à igualdade e diversidade cultural, têm crescentemente sido desenvolvidos pelos museus. Cada vez mais as exposições criam perspectivas múltiplas, oferecendo uma narrativa e um contexto educacional. A evolução dos conceitos principais dos museus – passando de foco nas coleções para foco na informação e educação, e também de foco em aprendizado para foco em experiências – tem mudado o objetivo da gestão das instituições, antes eram os curadores, educadores e acadêmicos que definiam a direção a seguir, agora é o público alvo que acaba por definir os caminhos do museu (KOTLER; KOTLER, 1998).

Mas ainda há o sentimento de que museus são criados pela elite e para a elite. Isso gera dúvidas para a gestão da instituição ao decidir suas ações, pois se um museu faz uma exposição mais popular, ele pode estar se alienando do público tradicional, mais culto, mas também pode estar servindo para aumentar o gosto artístico do público em geral, que poderá voltar para uma exposição mais tradicional (McLEAN, 1997).

Os museus foram criados para aumentar o nível de entendimento público, elevar o espírito do visitante, refinar e desenvolver o gosto popular. A experiência museológica está relacionada à esfera do simbólico e a uma necessidade fundamentalmente humana e universal de preservação e transmissão de valores para gerações futuras (LOUREIRO, 2004b). Essas condições são estéticas, ou subjetivas, de forma que o sentido social de um museu nem sempre é bem determinado (McLEAN, 1997).

Em museus de arte, pela particularidade da coleção, que pode ser de um único artista, por exemplo, é comum haver a divergência sobre se o foco do museu deve ser baseado somente em sua coleção, o que possivelmente limita o interesse de um público maior, ou se devem ser exercidas outras ações que possam vir a potencializar essa coleção, como maiores informações sobre as obras ou ambientação das exposições. São ações que tiram o foco somente das obras e objetos, mas por outro lado, oferecem um serviço mais amplo ao visitante. Outra dúvida é sobre qual audiência deve ser determinante para as ações culturais: os profissionais dos museus, entre eles os curadores, ou o interesse do público. É quase tradicional a visão dos curadores de museus de arte de que se o público não entende a arte, isso é um problema do público, e não do museu (KOTLER; KOTLER, 1998).

Os museus cuidam do simbólico, o objeto de arte é um significante, que comunica o significado da colocação desse objeto em um determinado contexto para entendimento do público. Ações culturais que potencializam os objetos expostos servem para o propósito de museus disseminarem valores, os quais devem estar evidentes tanto para os curadores quanto para o público (McLEAN, 1997).

Os museus de arte têm um desafio diferente dos outros tipos de museu, pois é comum que as pessoas se identifiquem mais com objetos históricos ou científicos, que têm sentido mais conhecido e prático. A arte, pelo contrário, exige conhecimento para ser apreciada, e o gosto pela contemplação de arte deve ser cultivado desde a juventude, caso contrário é muito mais difícil que uma pessoa passe a ter esse gosto. Por esse motivo, os museus devem ter programas fortes em educação (KOTLER; KOTLER, 1998).

A declaração da missão é o que norteia a gestão da organização, que cria estratégias, define objetivos e metas, e a gestão de um museu de arte tem que ser vista socialmente, pois é à sociedade que o museu atende, e culturalmente, que é o seu motivo básico de existência.

## ***1.2 Gestão social e cultural***

A gestão social é o meio que a sociedade possui de assegurar aos cidadãos, por meio das políticas e programas públicos, o acesso efetivo aos bens, serviços e riquezas societárias. A gestão social tem um compromisso, com a sociedade e com os cidadãos, de assegurar por meio das políticas e programas públicos o acesso efetivo aos bens, serviços e riquezas societárias. Por isso mesmo, precisa ser estratégica e conseqüente (CARVALHO, 1999).

A principal função das organizações sociais não é a prestação de serviços ou venda de produtos, mas sim a melhora do ser humano; essas organizações envolvem pessoas comprometidas com o bem coletivo, sem privilegiar interesses individuais (JUNQUEIRA, 2005). Da mesma maneira, as organizações culturais também têm um objetivo social, sendo que o foco de atuação é na arte e na cultura.

As organizações sociais têm, tradicionalmente, um estilo próprio de gestão, no qual não priorizam a administração interna, nem a administração de projetos, relegando a um segundo plano o planejamento, acompanhamento, monitoramento, controle orçamentário, previsão de

resultados e de impactos. Agora, tudo isso está cada vez mais sendo exigido dessas instituições, as quais tendem a utilizar as técnicas gerenciais do setor lucrativo. As organizações culturais não são exceção a essa tendência. Mas há de se considerar as diferenças de enfoque entre os objetivos de cada setor (RICO, 2005). Apesar de existir grandes áreas de *overlap* nas práticas econômicas do terceiro setor e do setor privado, ambos chegam às decisões de maneiras essencialmente diferentes, dado o fato que o terceiro setor é focado na sua missão (AUTIERI, 2003).

O terceiro setor, incluindo aqui o cultural, tem que manter sua reputação, sendo que não basta estar dentro da lei, mas tem que fazer a coisa certa; afinal, a instituição é para o público e acaba sendo por ele controlada. E a reputação da instituição pode facilmente ser comprometida quando se alia ao mercado, pois fica difícil preservar a busca da missão, quando precisa satisfazer a demanda de acionistas de uma empresa. Se for direcionado pelo mercado, o empreendedor social só pode entrar ou continuar uma atividade caso ela seja rentável. Tradicionalmente, instituições sem fins lucrativos focam em fazer a diferença, enquanto empresas focam em fazer lucro. E as instituições estão percebendo que não podem fazer a diferença se não conseguirem fazer lucro (CORÁ; PADULA, 2005).

O quadro 1 mostra uma visão resumida das diferenças de foco nos objetos da gestão de empresas e instituições sociais e culturais sem fins lucrativos.

**Quadro 1: Focos da gestão em diferentes tipos de organização.**

Objeto	Organização	Foco
Uso de recursos financeiros	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visa melhorar o resultado para seus acionistas.</li> <li>• Pode aplicar financeiramente ou na produção.</li> <li>• Pode captar via: financiamento bancário, aporte de acionistas, ações na bolsa, instrumentos financeiros, parcerias, venda de produtos e serviços.</li> </ul>
	Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visa o cumprimento da missão</li> <li>• Tem restrição quanto a financiadores não coerentes à missão</li> <li>• Não pode investir com riscos</li> <li>• Não pode ter muitos gastos administrativos.</li> <li>• Pode captar via: doação, patrocínios; venda de produtos e serviços.</li> <li>• Os artefatos culturais têm valor variável conforme os padrões vigentes em cada época.</li> </ul>
	Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visa o cumprimento da missão</li> <li>• Tem restrição quanto a financiadores não coerentes à missão</li> <li>• Não pode investir com riscos</li> <li>• Não pode ter muitos gastos administrativos.</li> <li>• Pode captar via: doação, patrocínios; venda de produtos e serviços. Por vezes não há recursos financeiros envolvidos (doação de bens).</li> </ul>
<i>Stakeholders</i>	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acionistas, funcionários, investidor, diretores, governo: têm interesses em recursos financeiros.</li> <li>• Comunidade, governo: têm interesses sociais</li> <li>• Cliente/consumidor: têm interesse no produto.</li> </ul>
	Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionários, patrocinadores: têm interesses em recursos financeiros.</li> <li>• Doadores, classe artística, comunidade, governo, diretores: têm interesses sociais.</li> <li>• Comunidade, interessados em arte: têm interesse no serviço.</li> </ul>
	Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionários, patrocinadores: têm interesses em recursos financeiros.</li> <li>• Doadores, voluntários, beneficiários, comunidade, governo, diretores: têm interesses sociais.</li> <li>• Cliente/consumidor, beneficiários: têm interesse no produto.</li> </ul>
Concorrência	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É com outras empresas do ramo.</li> </ul>
	Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É com outras organizações em busca de recursos financeiros.</li> </ul>
	Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É com outras organizações em busca de recursos financeiros.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Continua.

**Quadro 1: Focos da gestão em diferentes tipos de organização.**

Continuação.

Objeto	Organização	Foco
Marketing	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foca no cliente e no consumidor.</li> <li>• Oferece produtos e serviços.</li> </ul>
	Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foca no interessado em arte, na comunidade, no doador.</li> <li>• Oferece serviços.</li> </ul>
	Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foca no doador, no beneficiário, no voluntário, no cliente.</li> <li>• Oferece produtos e serviços.</li> </ul>
Recursos humanos	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usados da melhor forma para a organização</li> </ul>
	Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usados preferencialmente para a missão.</li> <li>• Não podem ser muitos funcionários para serviços administrativos.</li> </ul>
	Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usados preferencialmente para a missão.</li> <li>• Não podem ser muitos funcionários/voluntários para serviços administrativos.</li> </ul>
Relação com a comunidade	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visa melhorar a imagem.</li> </ul>
	Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visa atender anseios culturais da comunidade.</li> </ul>
	Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visa ser pró-ativo em resolver problemas.</li> </ul>
Relação com o governo	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É através de: patrocínio, parceria, como fornecedor, uso de leis de incentivo.</li> </ul>
	Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É através de: recebimento de doação, parceria.</li> </ul>
	Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É através de: recebimento de doação, parceria, como fornecedor (terceirização).</li> </ul>
Diretoria	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executa o que é melhor para os donos ou acionistas.</li> </ul>
	Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executa o que é dito na missão e estratégia.</li> </ul>
	Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executa o que a comunidade precisa.</li> </ul>
Riscos	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São medidos e monitorados. Os processos de mitigação são baseados no custo da prevenção e da ocorrência.</li> </ul>
	Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os processos de mitigação são baseados no custo da prevenção e da ocorrência, mas principalmente na confiança da sociedade na organização.</li> </ul>
	Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os processos de mitigação são baseados no custo da prevenção e da ocorrência, mas principalmente na confiança da sociedade na organização.</li> </ul>
Gestão	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza as teorias da administração, que visam essencialmente o lucro.</li> </ul>
	Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não pode simplesmente copiar a forma de gestão de uma empresa.</li> </ul>
	Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não pode simplesmente copiar a forma de gestão de uma empresa; e precisa se estruturar como uma organização.</li> </ul>

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor.

Cada organização tem suas competências, um conjunto de tecnologias que fazem com que a organização se destaque no seu ambiente – clientes, fornecedores, concorrentes –, sendo esses aspectos fundamentais para sua sobrevivência. A organização precisa ter as competências

básicas, que asseguram uma boa administração e sua sobrevivência, e as competências seletivas, que geram diferenciação. Essas competências devem levar a um aumento da percepção de valor ao cliente, diferenciar dos concorrentes, e suportar uma expansão da organização ao longo do tempo. As estratégias empregadas para atingir essas competências podem ser colocadas como: excelência operacional, inovação no produto e orientação para satisfação dos clientes (CAUDURO, 2003).

A atuação do terceiro setor, especificamente, requer a implementação de um estilo de gerenciamento integrado, focado no desenvolvimento de uma atitude sensível em todos os níveis e processos da instituição, englobando diferentes públicos com os quais a instituição deseja estabelecer relacionamento. Ela deve adotar uma maneira particular de conceber o relacionamento focado na satisfação das reais necessidades do público alvo para um grau mais alto que as alternativas existentes, e isso tem que estar alinhado com a missão da instituição (HEMZO; PADULA, 2006).

Uma particularidade das instituições sem fins lucrativos é a dificuldade de estabelecer indicadores que demonstrem que o objetivo está sendo alcançado. Se nas empresas o lucro para o acionista é um dos mais evidentes indicadores, nas ações sociais, por exemplo, fica difícil estabelecer uma métrica precisa. Se uma organização civil tem o objetivo de melhorar a alimentação de uma determinada comunidade, como medir essa ação? Mesmo que se estabeleça uma métrica, como saber se não poderia ter sido alcançado um patamar mais elevado com o mesmo orçamento e recursos? Podem ser relacionados alguns números que mostrem o desempenho da instituição, mas essas medidas serão somente índices indiretos (WOLF, 1999). Se a antiga missão de museu, que focava na coleção e no seu valor acadêmico, permitia algumas

medições (quantidade de objetos na coleção, valor da coleção, quantidade de visitantes às exposições), outras medidas já eram difíceis (o valor acadêmico de um objeto). Atualmente, as métricas ficam ainda mais intangíveis (como medir a preservação de um objeto, como medir o benefício de uma exposição na sociedade).

Para gerir uma organização é necessário haver uma estratégia e programas. A estratégia é baseada em cenários elaborados, onde há espaço para o novo ou inesperado. O programa é uma sequência de ações pré-determinadas, que funcionam nas circunstâncias e condições para qual foram planejadas. A administração de programas leva a grande economia, pois, uma vez elaborado, não há mais necessidade de reflexões, tudo é feito de forma automática. A estratégia, por contemplar situações imprevistas, tem que lidar com aspectos paradoxais ou adversos, de forma que a ação se modifica no seu decorrer. Dessa forma, a estratégia, para ser conduzida, requer que a organização não seja planejada para obedecer somente a programas (MORIN, 1986).

A gestão estratégica é uma forma de gerenciar que pondera os meios e os fins, para a qual a organização é um sistema, onde para cada problema existe uma solução ideal e a operação é desenvolvida através de um modelo. A tecnocracia é uma atitude elitista e autoritária, na qual os atores se relacionam, um vendo o outro como impedimento para a realização dos objetivos. Já na gestão social, o gerenciamento é mais participativo, dialógico, de forma que o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. Este é baseado na ação comunicativa, de forma que os atores tentem chegar a um entendimento racional sobre o objetivo, através de interpretação e negociação de definições da situação susceptível de consenso. Na gestão estratégica, uma pessoa atua sobre a outra para tentar influenciá-la, enquanto na gestão social a pessoa tenta motivar a outra racionalmente para chegar à concordância sobre a suposição (TENÓRIO, 1998).

Os museus, com suas práticas de preservação e conservação, são os agentes que mantêm a herança cultural e democratização do patrimônio – tangível e intangível – acumulado. A interação de uma cultura com outras culturas é essencial, sob pena de estagnação, e sem as quais não se desenvolve. Essa troca é um dos processos da política cultural. A cultura também tem que ser submetida ao crivo de discussão e avaliação pública, por parte dos analistas, críticos, estudiosos, investigadores e pesquisadores, e devem fazer parte de políticas culturais. Outro ponto é a fruição e consumo, sem a qual o circuito cultural não se fecha. Todos os cidadãos são potencialmente públicos da cultura, e a política cultural deve propor meios de que essa fruição se concretize. De certa forma, todos os indivíduos acabam participando dos processos culturais, mas de formas diferentes e desiguais. A política cultural não pode desconhecer esse pressuposto (RUBIM; RUBIM; VIEIRA, 2005). A ação comunicativa é uma necessidade na gestão cultural.

O gestor do museu deve cuidar de seu acervo, seus espaços físicos e o relacionamento com seus diversos públicos. A gestão do acervo envolve as aquisições, catalogação, armazenagem, preservação e restauro, e a seleção e gestão dos profissionais que com ele vão trabalhar. A organização e manutenção de seu espaço físico envolvem a construção de novos espaços, a manutenção das instalações dos existentes, e seu uso para as exposições permanentes e provisórias. Igualmente importante é o trabalho de gestão do relacionamento do museu com seus visitantes, patrocinadores e doadores, de modo a garantir que em seus processos de troca ambos os lados saiam satisfeitos. Para intensificar o relacionamento com seus públicos, estes profissionais estão trazendo conceitos e ferramentas de gestão e marketing de serviços para a administração dos museus (HEMZO; PADULA, 2006).

Problemas de financiamento, mudanças sociais e demográficas, além da concorrência da televisão e outros meios, têm feito com que instituições culturais modelem seus produtos e serviços para diversos tipos de clientes e de várias formas. Essas instituições têm se tornado de gerenciamento mais complexo uma vez que precisam usar ferramentas de empresas – que possuem objetivo bastante diverso – para conseguir atrair recursos para seus programas culturais. O corpo gerencial deve ter competências específicas como empreendedores de entidades artísticas de terceiro setor, o que dificulta a contratação de pessoas preparadas (WYSZOMIRSKI, 2003).

A produção artística passou por um processo de mercantilização no início da era contemporânea, intimamente associada ao capitalismo. A indústria cultural advém do avanço do capitalismo sobre os bens simbólicos, de forma que os bens artísticos acabam por ser concebidos e produzidos como mercadoria, quando até a modernidade, só se transformavam em mercadoria quando prontos (RUBIM; RUBIM; VIEIRA, 2005). A indústria cultural levou a arte para a esfera do consumo, transformando o entretenimento, antes ingênuo, em uma mercadoria acabada. A arte ‘leve’ acompanha a arte ‘séria’ como uma sombra. A obra de arte adapta-se à necessidade, ao princípio da utilidade, que é exatamente daquilo que deveria se libertar (ADORNO; HORKHEIMER, 1982).

O ramo artístico e cultural do terceiro setor tem sabido responder bem aos novos desafios. Novas audiências têm sido conquistadas através de programas de marketing, diversificação da programação, se tornando mais engajado na comunidade e mais relevante culturalmente. Para ganhar credibilidade junto aos órgãos reguladores, várias instituições têm feito relatórios de suas atividades, avaliação de seus gastos e análise de impactos. Dessa forma tem sido possível

conseguir recursos de novas fontes, como lojas, restaurantes e turismo. Mas esse desenvolvimento tem sido muito desigual e muitas vezes problemático. As novas formas de financiamento e os programas de marketing podem impactar a qualidade artística (WYSZOMIRSKI, 2003).

Assumindo que a primeira função da cultura não seja a comercial, a gestão cultural, portanto, deve ter como objetivo servir a sociedade. As atividades culturais se mostram cada vez mais importantes para a sociedade em geral, e vêm sendo consideradas economicamente, por serem geradoras de renda e empregos. O foco de ação dos gestores culturais pode ser na produção, na difusão, no fomento de atividades culturais, ou ainda nas ações educativas a partir da cultura, sendo que os artistas cuidam da criação e os acadêmicos da formulação conceitual. A gestão cultural pode ser dividida em três patamares: a dos formuladores e dirigentes, que cuidam da organização sistêmica e das políticas macro-sociais; a dos gestores de instituições ou projetos culturais, que têm seus processos; e a dos produtores, ligados diretamente à execução de um projeto (RUBIM; RUBIM; VIEIRA, 2005). Os gestores culturais são os encarregados de criar meios para o cumprimento da missão da instituição.

A administração da cultura é um trabalho intelectual, relacionando pesquisa científica com pedagogia, sendo a cultura um fundamento. Tem um foco interdisciplinar, com estrategistas e empreendedores que vêem a cultura como chave para o desenvolvimento social (CALPE; VELEZ, 2005).

Pela importância e complexidade do ramo cultural, sua gestão tem adotado um estilo de gerir próprio que incorre tanto em ferramentas das empresas, como das organizações sociais. A

complexidade dos problemas sociais exige diversos olhares e maneira de abordá-los, de forma a integrar os conhecimentos e a construção integrada de soluções (JUNQUEIRA, 2005).

A complexidade do mundo contemporâneo e particularmente da gestão da cultura implica na necessidade de configuração de suas zonas de competências, instituições e atores com papéis especializados, sendo que o conjunto deles forma a gestão cultural. Os artistas, cientistas e intelectuais são muitas vezes entendidos como ponto central do sistema cultural, dado a relevância de seus trabalhos. Mas o sistema cultural não existiria sem os demais atores e instituições. Os professores e comunicadores são os principais agentes de divulgação, transmissão, difusão e democratização da cultura (RUBIM; RUBIM; VIEIRA, 2005). O museu atua em um ambiente complexo, no ambiente interno com os curadores, artistas, obras, e no ambiente externo com a comunidade, o local, entre outros. Isso tudo leva a uma possibilidade de novas explorações das formas de comunicação e torna a estrutura do museu aberta e dinâmica (GIACCARDI, 2004).

Inovação, informação, símbolos e descontinuidade são elementos inerentes ao setor cultural. A função gerencial é a de formular, decidir, planejar, analisar e colher resultados. Tem uma face racional, baseada em técnicas, e outra ilógica, por conta dos imprevistos e da interação humana, responsáveis pela ambigüidade, dualidade e complexidade do setor (CAUDURO, 2003).

A mercantilização da cultura leva à tecnologização da cultura, que faz aparecer a cultura midiaticizada (RUBIM; RUBIM; VIEIRA, 2005). As mudanças tecnológicas têm trazido novos desafios, na medida em que os conteúdos digitais devem estar protegidos por direitos de propriedade intelectual e integridade de imagens. As instituições culturais devem usar a

tecnologia para facilitar seus programas educacionais e também para auxílio em captação de novos recursos. O alto custo da implementação da tecnologia dificulta algumas instituições a implantar os programas que seus usuários gostariam. As possibilidades de uso da tecnologia são imensas, de forma que é necessário planejamento para decidir quais recursos utilizar sem perder a conexão com o mundo artístico, que é sua verdadeira missão (WYSZOMIRSKI, 2003).

A gestão de um museu tem como função fazer com que a missão seja cumprida, dando conta de toda complexidade social, dos objetivos difusos do terceiro setor e do ramo artístico e cultural, mas sempre com vistas a servir ao público, aumentando as possibilidades de acesso à sociedade aos seus conteúdos e ações culturais.

### ***1.3 O acesso à cultura por meio de museus***

Em termos de acesso à cultura, pode-se dizer que os museus tradicionais são instituições passivas, que esperam ser visitadas, que não vão ao encontro de seu público. E em termos de acesso ao seu conteúdo, coleção, o fato de se localizar em um espaço físico dificulta o acesso literalmente, numa época em que tudo está se tornando virtual (LOUREIRO, 2004b). Acesso significa tanto ‘ingresso’, ‘entrada’, como ‘alcance de coisa elevada, longínqua’ (NOVO AURÉLIO, 1999).

‘Acesso’ pode ser entendido como democratização, que no caso de museus é abrir as portas de

A criação de website na Internet para o museu é uma ação que se presta ao aumento do acesso, nesse caso o acesso virtual, sem passar fisicamente pelas portas do museu. Tornar disponível ao público, no caso de museus de arte, informações sobre movimentos culturais, artistas e obras de arte é uma forma de prover um conteúdo de forma fácil, e, por vezes, mais barata para o público. No modelo de acesso visando oportunidade, a conexão física à tecnologia da informação e comunicação é somente o primeiro passo em direção do acesso de fato, aquele que determina oportunidades. Acesso tem que vir acompanhado de conteúdo relevante e culturalmente apropriado que pode ser transformado em conhecimento (UNITED NATIONS, 2004).

A capacitação econômica e social depende da habilidade de acessar, coletar, analisar e utilizar informações e conhecimento para aumentar as possibilidades de escolhas individuais, seja em termos políticos, econômicos, sociais, culturais ou embasando decisões comportamentais. Acredita-se que a capacitação digital da sociedade pode se tornar a base do desenvolvimento na era da informação que estamos vivendo. Além disso, a aplicação de conhecimento – manifestada em áreas como empreendedorismo e inovação, pesquisa e desenvolvimento, software e design, e na educação do povo – está sendo reconhecido como uma das principais fontes de crescimento da economia global (UNITED NATIONS, 2004). O crescimento e aperfeiçoamento do ciberespaço traz consigo uma maior conexão da humanidade consigo mesma, diminuindo a classe de excluídos e aumentando o acesso das pessoas, cuja utilização pode ser passiva e unidirecional ou dialógica e interativa (LÉVY, 1998).

Sendo o acesso à cultura foco de atenção da gestão de um museu, as suas ações não devem ficar limitadas ao espaço físico ocupado pelo museu ou por suas obras, uma vez que as possibilidades

colocadas pela tecnologia da informação permitem um maior alcance por conta da virtualização do museu.

## Capítulo 2      **Virtualidade de Museu**

O museu ao fazer uso de um website passa a ser virtual, a ter uma existência além da física, representada pelo seu edifício e suas obras de arte. A informação passa a ser seu maior ativo à disposição dos visitantes, que podem ser presenciais ou virtuais. Mas, ao ver tudo como informação, inclusive a reprodução de uma obra de arte, o visitante virtual não terá a sensação da originalidade da obra. Este capítulo versa sobre os porquês de um museu virtual, explora a importância da informação, as diferenças das visitas reais e virtuais, e a perda da aura das obras de arte quando reproduzidas em imagens.

### ***2.1 O museu virtual***

A palavra museu veio do grego antigo, museion, que significava o templo das musas – poesia épica, poesia lírica, história, música, tragédia, dança, comédia e astronomia –, para onde eram enviados oferendas e objetos de valor. O museu ainda é visto como um lugar que se mantém distante, com objetos valiosos que não podem ser tocados ou fotografados. Muitas vezes a curadoria não tem interesse em atender o grande público, em fazer exposições mais atrativas, além do excesso de normas de visitação, que fazem com que os museus tenham imagem negativa, principalmente para os mais jovens, acostumados com ambientes mais informais ou interativos.

Por outro lado, função do museu é servir à sociedade, formando a consciência crítica da sociedade, aumentando a capacidade de reflexão.

computacional, significa as possibilidades geradas em um modelo digital a partir de dados de entrada (ex: sistemas de hipertexto, bancos de dados, simulações); no sentido de dispositivo informacional, significa espaço de interação onde o usuário controla um representante de si mesmo (ex: videogames, simuladores de vôos, realidade virtual); e no sentido tecnológico estrito, significa ilusão de interação sensório-motora com um modelo computacional (ex: uso de óculos estereoscópicos) (LÉVY, 1999).

A versão virtual de um museu engloba os vários significados da palavra ‘virtual’, no qual somente o primeiro (falso, ilusório) poderia ser visto como negativo, no sentido de não mostrar a própria obra de arte, mas uma falsificação dela, criada quando da digitalização de sua imagem. A informação pode ser codificada, digital ou analogicamente, para que possa ser armazenada, processada e transmitida por meio de dispositivos eletrônicos. Digitalizar uma informação consiste em traduzi-la em números, baseados no modelo binário. Isso é possível para quase todo tipo de informação, seja texto, áudio, imagem, vídeo.

Uma definição para o ‘local’ virtual onde podem existir museus, obras de arte e visitantes virtuais é o chamado ciberespaço. É um termo inventado por William Gibson no romance de ficção científica *Neuromante*, no qual o termo designa o universo das redes digitais, como sendo o campo de batalha entre as multinacionais, nações, a nova fronteira econômica mundial. Uma definição atual do ciberespaço é “Espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial dos computadores e das memórias dos computadores”. Suas principais funções são: acesso à distância aos diversos recursos de um computador (bases de dados, memória para cálculo, etc.); troca de mensagens; conferências; *groupware*, comunidades; mundos virtuais compartilhados (LÉVY, 1999).

Um museu é visto como o lugar da cultura por excelência, com um caráter de total seriedade. O espaço físico de um museu, com suas coleções expostas, com toda ambientação, e com o próprio prédio, que muitas vezes ele mesmo se reveste de um sentido histórico, serve como uma espécie de templo, onde os objetos são vistos e venerados. A sacralização de uma obra de arte, por conta de sua autenticidade, unicidade, e pela ambientação da exposição, alija o visitante dos processos sócio-cultural e artístico-científico, pois nem sempre propicia a aquisição de novos conhecimentos – há poucos textos explicativos, não há como fazer comparações com outras obras, e não tem como fazer ligações com outros artistas, obras, épocas –, e dificilmente permite a interação visitante-obra.

Os museus começaram a criar suas versões digitais primeiramente porque suas coleções não estavam permanentemente expostas, por falta de espaço nas galerias. Mas logo perceberam que o museu virtual possibilita muito mais, pois permite o acesso imediato, cotidiano, a partir de qualquer lugar, a um conteúdo artístico e cultural que talvez fossem de difícil acesso a alguém interessado, além de permitir, através de uma multiplicidade de recursos, novas formas de aquisição de conhecimento.

Em informática, ‘virtual’ quer dizer realista, mas não real, também dito daquilo que têm os atributos da coisa, sem a ser. Outras explicações da palavra ‘virtual’ remetem às conotações de excelência, superioridade, eficácia e influência. Dessa forma, o mundo virtual dos websites de museus é um prolongamento de seu ambiente natural (ALSFORD; RABINOVITCH, 2003). O termo ‘virtual’ também é muitas vezes associado à idéia de extensão da realidade, e, nesse sentido, o ‘museu virtual’ é uma duplicação do museu físico. No mundo atual, onde cada vez mais é estimulado o uso da tecnologia da informação, é quase mandatória a existência da versão

virtual do museu, com reproduções digitais dos objetos, uso de hipertexto e apresentações multimídias, visando disponibilizar a informação on-line. O museu na sua versão digital é como uma enciclopédia móvel, na qual o visitante pode navegar como se estivesse no museu físico e com a possibilidade de combinar e recontextualizar a informação conforme seu interesse, além da possibilidade de encontrar informações de objetos que não se podem ver no museu real (GIACCARDI, 2004).

O museu virtual não precisa ser limitado a uma versão simulada de um museu real. As tecnologias têm sido utilizadas para criar uma versão on-line do museu, mas também auxiliam a deixar a experiência da visita ao museu real mais rica. Várias razões justificam a implementação de um ambiente virtual: falta de espaço para exibição de seu acervo, que é exposto sempre fracionado; objetos muito valiosos ou frágeis por requerem cuidados especiais nem sempre são expostos fisicamente, mas podem estar disponíveis digitalmente; exposições mais vívidas e completas, pois além de expor o conteúdo de uma exposição, pode ser possível interagir com o objeto virtualmente a partir de diferentes ângulos de visão; simulação de ambientes, prédios ou objetos que não mais existem ou estejam danificados, ou ainda colocados em outra época que não

Os museus são naturalmente estabelecimentos multimídia, que exploram outros meios de comunicação além da exposição dos objetos. Esses meios podem ser a fotografia, registros sonoros, filmes, reconstituições, demonstrações, atividades táteis, interpretação de costumes, etc. Com isso, podem colocar os objetos em seu contexto para facilitar o público entender sua função social e a importância e história dos objetos. As tecnologias digitais permitem a difusão em massa dessas informações, possibilitando que pessoas que nunca iriam a um museu possam desfrutar de seu conteúdo. Sempre fica a dúvida se uma exposição virtual pode suplantar as exposições físicas, mas a experiência tem mostrado que o website de um museu tem contribuído para o público descobrir o museu e ter vontade de visitá-lo fisicamente. As exposições virtuais permitem uma apreciação rica em conhecimento, o que no museu físico é conseguido através dos serviços de monitoria aos visitantes. No website, esse conhecimento fica à disposição de estudantes, pesquisadores e interessados do mundo inteiro a qualquer hora do dia, embora a visita virtual não seja mais que uma pálida imitação da experiência da visita real, já que não é capaz de provocar as mesmas reações emocionais. E a interação com outras pessoas da visita real não existe da mesma forma na frente de um computador, cujo uso é solitário. A tendência é que os websites estimulem a visitação a museus, e não a substituam, mas tenham a tendência de ajudar os visitantes com informações anteriores à visita. Os museus como instituições multimídias, não se caracterizam somente pelas exposições, mas também por elementos intangíveis que são seus métodos, suas idéias, suas ações (ALSFORD; RABINOVITCH, 2003).

De certa forma, todos os museus são virtuais, independentemente do uso da tecnologia da informação, pois os objetos que os museus colecionam são retirados de seus ambientes originais e expostos em outros ambientes que simulam o original. Da mesma maneira, os objetos culturais também podem ser considerados virtuais, ao terem sua existência física como uma peça de

museu, mas são interpretados e apresentados conforme diferentes perspectivas, podendo adquirir diferentes funções e graus de importância (GIACCARDI, 2004).

Outra questão que se coloca é se o uso da tecnologia não faz do museu somente um local de entretenimento. O museu é uma instituição sem fins lucrativos, enquanto os locais de entretenimento têm interesses financeiros, o que por si só influencia na forma de gestão e nas estratégias, incluindo aí o uso da tecnologia. O conteúdo mostrado por um museu é resultado de estudos e de artefatos históricos e têm que preservar a autenticidade, resistindo à tentação de usar a tecnologia só por usar, e mostrar ao público os elementos que o distingue de atrações turísticas, por exemplo (ALSFORD; RABINOVITCH, 2003).

O museu virtual, no sentido do uso da tecnologia da informação, provê ao curador e ao museólogo novas maneiras de expor o objeto, de forma a ativar mecanismos emocionais, outras formas de referenciar o objeto, conseguindo gerar uma nova cadeia de conhecimento. A tecnologia da informação pode ajudar o museu a criar novas formas comunicativas e epistemológicas de relacionamento, criando uma nova forma de museu (GIACCARDI, 2004).

A razão de colocar um website é uma afirmação dos objetivos estratégicos de um museu e de colocar à disposição a informação sobre programas, serviços e produtos. Mas não no sentido somente de difusão, mas entendendo que o museu é uma instituição que tem como função fundamental reunir uma coleção material e estudar as coleções visando gerar recursos para educação (ALSFORD; RABINOVITCH, 2003).

As exposições físicas têm um prazo de duração, que pode ser indefinido no mundo virtual.

O conceito de museu virtual pode, de certa forma minar um valor fundamental aos museus, que é aquele relativo a privilegiar os artefatos autênticos. Há uma dicotomia entre o verdadeiro e o simulado, mas é notável que os museus estejam percebendo que os objetos históricos não carregam por si só seu significado, sendo que devem ser criados instrumentos que completem o entendimento desse objeto. O website é um desses instrumentos, no qual as exposições virtuais simulam as reais utilizando imagens fiéis de objetos históricos autênticos e informações fornecidas pelos pesquisadores e curadores do museu (ALSFORD; RABINOVITCH, 2003).

As ações virtuais do museu acabam por se colocar em uma importância tão grande quanto as ações reais, físicas, de forma que sejam complementares. A geração de informação é uma intersecção dessas ações, para a qual o website passa a ser uma das melhores ferramentas.

## ***2.2 O museu como provedor de informação***

Prover informação, atualmente, pode ser considerada uma das funções primordiais do museu. Os objetivos dos museus eram mais focados em suas coleções, quanto à aquisição, conservação e exposição de objetos. Agora a ênfase é colocada principalmente na informação, e não mais nos objetos, nas obras de arte. Caiu o mito de que o objeto fala por si só, pois se entende que o significado de um objeto é apreendido e estabelecido conforme o contexto; os visitantes vêm a informação como algo importante para apreciação de obras de arte (SCHWEIBENZ, 1998).

O foco de museus mudou de conhecimento para significado dos objetos, de forma que os visitantes consigam um significado construído a partir dos objetos, e não foco no objeto como um fim em si só. Em se tratando de obras de arte, objetos que são apreciados pela expressão e idéias que ele carrega, além de suas características formais (PIERROUX, 1998).

A comunicação da informação cultural incorpora sempre alguma tradução, pois o receptor interpreta a mensagem de um emissor baseado em códigos parcialmente compartilhados. A comunicação é sempre de alguma informação, que tem que ser transmitida por algum canal ou veículo (SANTAELLA, 1996).

A tecnologia da informação, ao permitir a existência do acesso virtual a um museu, possibilita a transcendência dos métodos tradicionais de comunicação e interação com o público ao prover acesso flexível aos usuários, conforme seus próprios interesses (SCHWEIBENZ, 1998).

A tecnologia da informação possibilitou uma nova mídia, que tanto pode ser uma forma de comunicação de massa, como de comunicação pessoal. Uma das características mais importantes da cultura das mídias é a ênfase que se coloca na informação como elemento substancial de todo processo comunicativo. A comunicação de massa é diferente da comunicação pessoa a pessoa, onde há um emissor e um receptor que se entendem como tal. Na comunicação de massa, onde se inserem os websites da Internet, há um emissor para vários receptores, de forma que não há como distinguir os traços pessoais, sendo encarados somente como público alvo, com repertório de códigos mais ou menos homogêneos (SANTAELLA, 1996).

A velocidade dos circuitos de informação e os meios de comunicação estão configurando novos trânsitos e conexões entre setores culturais, que trazem indagações de como os museus podem contribuir para esse intercâmbio. Outra questão que se coloca é saber se os meios digitais de armazenamento da informação cultural são capazes de transformar substancialmente a concepção de museu (SANTAELLA, 1996).

Além da própria coleção, os museus passam a ter acervos virtuais, que são informativos, e podem ser coletados, processados e armazenados em coleções digitais, de forma que se preservem. Independente do papel desempenhado pelas novas tecnologias, obras de arte possuem potencial informativo, de forma que os museus – reais ou virtuais – desempenham funções informacionais análogas (LOUREIRO, 2004a). Nos museus virtuais, o artefato primário é a informação, a informação não compete com o artefato: a informação é o artefato (PIERROUX, 1998).

A ênfase que está sendo dada nos museus como fornecedores de informação, acaba por alterar nossa forma de entender o museu, que tende a ser cada vez mais interativo, assim como as bibliotecas públicas, focando em sua habilidade de prover recursos para os usuários, e não mais comprando e mantendo obras originais (PIERROUX, 1998). Como aparatos informacionais, os museus produzem e processam informações extraídas dos itens de suas coleções de modo a gerar novas informações (LOUREIRO, 2004b).

No modo informacional de desenvolvimento, a informação sobre a informação, informação de ‘segundo grau’ ou metainformação, tem tanta relevância quanto a própria informação.

O valor da informação pode ser definido em dois graus: o de primeiro grau, normalmente referenciada somente como informação, e o de segundo grau, ou metainformação, o qual define o

contexto em que a informação faz sentido. A metainformação de catálogos, bases de dados, bibliografia e citações são insumos para o pesquisador possa adquirir metaconhecimento, fundamental para estabelecer relações entre conhecimentos, para processos de aprendizagem, para sínteses ou compilações, ou ainda para passagem ou deslocamento entre níveis e tipos de conhecimento teórico e prático (GÓMEZ et. al, 2001).

Uma proposta de definição de museu, que engloba os reais e os virtuais, vistos como aparatos informacionais:

*“Qualquer organização / ambiente construído com a intenção de produzir, processar e transferir informações, que reúna (física ou virtualmente), conserve, documente, registre, pesquise e comunique evidências (materiais ou imateriais) das pessoas e/ou de seu meio ambiente, por meio de originais ou reproduções de qualquer natureza, mantendo interface com a sociedade de modo a propiciar visibilidade / acesso às suas coleções e informações” (LOUREIRO, 2004b, p.104).*

O museu é gerador de informação e, com isso, fomenta a geração de novas informações; a sua virtualização traz outras formas de comunicação e intercâmbio. O fornecimento de informações mais completas traz consigo a possibilidade de proporcionar vários tipos de experiências aos seus visitantes.

### ***2.3 Experiência da visita a museus – presencial e virtual***

A principal atividade do museu e de seus profissionais é a produção de exposições, onde se parte do conhecimento existente sobre o acervo que se apresentará, desenvolve uma lógica conceitual,

organiza museologicamente os objetos, associados a elementos contextualizadores, em um espaço físico que impõe certos limites. A comunicação desse conhecimento é através de modelos de representação, e a visita à exposição é a forma que público tem para se apropriar do modelo proposto, reelaborando e recriando gerando conhecimento para o indivíduo. Mas muitas pessoas ainda vêm os museus como lugar de coisa antiga, refletindo a distância que há entre essas instituições e a sociedade. Os referenciais usados pelos museus ainda são pouco inteligíveis para o público geral (CURY, 2005)

Todos os estabelecimentos que recebem público primam por tentar proporcionar ao visitante que a permanência no espaço seja uma boa experiência. Em lojas, por exemplo, é interessante que a pessoa entenda essa experiência como agradável, amistosa – de forma que queiram ficar mais tempo –, estimulante – para perceberem a existência de diversos produtos que podem lhe interessar –, proporcionando maiores possibilidades de vendas. Em consultórios médicos, a experiência vivida deve tentar diminuir o estresse causado por um ambiente que lembra doença, devendo ser colocadas revistas ou televisão – para passar o tempo –, atendentes simpáticas e atenciosas, cartazes e pôsteres educativos.

No caso de um museu, a experiência da visita é um ponto primordial, pois disso dependerá o sucesso da exposição. O ambiente, os objetos, os orientadores de público, e tudo mais têm que ser estudado para que todos os tipos de público saiam satisfeitos e queiram voltar. Entre outros pontos a destacar, aqueles que entendem de arte têm que ter informações além de seus conhecimentos sobre as obras; os estudantes têm que ter uma percepção de que a visita é também um entretenimento, e não somente educativa; os turistas devem ter momentos agradáveis que agreguem valor a sua estada turística.

As exposições de museus têm a responsabilidade de comunicação museológica por mediar a relação entre o homem e a cultura material. No início, as exposições eram concebidas por especialistas e para especialistas, numa ordem taxonômica própria da ciência descritiva. Nessas exposições, o público geral era totalmente passivo, e não havia como absorver as informações que o fariam adquirir conhecimento, pois desconheciam os códigos que regiam a lógica que norteou a montagem da exposição. Já há algum tempo, os museus assumem sua função educativa, e as exposições são planejadas para tal, podendo ser, inclusive, interativas, de forma que o público tenha uma participação cognitiva. A evolução leva às exposições onde o visitante passa a ser participante ativo, e os papéis de ‘enunciador’ (aquele que elabora o discurso, emissor) e ‘enunciatório’ (aquele que o recebe, receptor) tendem à sobreposição. O museu elabora a exposição a partir de múltiplos discursos e o público cria seus próprios discursos a partir do original do museu. Esses três tipos de exposição existem – e co-existem – atualmente (CURY, 2005). Uma visita virtual a uma exposição em um website de museu pode também ser desses três tipos, mas as possibilidades de multimídia, hipertexto, entre outras, cria novas possibilidades para as exposições mais avançadas.

Para um visitante espontâneo, ou seja, aquele que decidiu por conta própria ir a um museu, por causa de uma exposição que lhe interessa, a experiência da visita inicia no momento que a pessoa primeiramente pensou em fazer um programa cultural, continua na visita propriamente dita, incluindo a possível ida à loja do museu, contempla buscas posteriores de informações sobre os assuntos vistos no museu, e só termina quando a visita sair da sua memória. A visita é influenciada pelo conhecimento anterior do visitante sobre os assuntos expostos, pelos motivos que o levaram ao museu, pela facilidade de acesso ao museu, pelo ambiente criado pelos curadores da exposição, pela quantidade de informações colocadas à disposição, entre tantos

outros fatores. Isso faz com que cada visitante tenha uma experiência própria. Muitos desses fatores são de responsabilidade dos profissionais do museu, e outros dependem da preparação do próprio visitante (HENRY, 2000).

Os curadores têm a função de servir como facilitadores da visita, de forma que o que está exposto esteja intelectualmente acessível e culturalmente relevante para o público, seja qual for seu nível social, econômico, educacional, étnico ou etário. Os aspectos que mais influenciam na visita são sociais – quão importante é vista em seu contexto social uma visita a um museu –, cognitivos – o interesse nas informações e conhecimento providos pelo museu –, e ambientais – do museu e da exposição (GOULDING, 2000).

As melhores exposições são aquelas que os visitantes têm experiências transcendentais, que os tira da rotina diária, e os transporta para um novo e maravilhoso mundo de belezas, pensamentos e lembranças. As boas exposições elevam o espírito, ampliam as sensações, prolongam a imaginação e oferecem experiências encantadoras (KOTLER; KOTLER, 1998).

Um dos pontos mais importantes para engrandecer a experiência é a existência de informações sobre os objetos expostos. Se o visitante sabe algo sobre o objeto que está sendo observado, uns poucos dados serão suficientes para complementar o conhecimento e estimular o intelecto. Se o visitante não tiver nenhum conhecimento sobre o objeto, qualquer informação será bem vinda para esclarecer o porquê de aquele objeto estar exposto. Sem informações, tudo será tratado como mera diversão, de forma que a visita acabará sendo muito menos atrativa do que poderia ser se juntasse o lado educacional com o de lazer. Isto é mais verdade em museus de arte, embora seja válido também para outros tipos de museus. A obra de arte é menos decifrável que, por exemplo,

objetos históricos; sem informações, para um leigo a obra de arte pode ter somente um valor estético, o que pode ser questionável fora do contexto. Vários autores enfatizam que os museus deveriam dar mais atenção à informação que aos objetos, pois a comunicação é a chave para o entendimento dos objetos do museu. Muitos visitantes não aproveitam tanto quanto poderiam uma visita ao museu por falta de informações; se o visitante tiver informações antes da visita, a avaliação será muito mais próxima à da expectativa criada anteriormente, quando a visita foi planejada (SCHWEIBENZ, 1998).

Obras de arte, principalmente, precisam de interpretação, além da informação. Saber que uma obra é de um determinado artista, período, ou movimento, pode significar pouco para alguém que não tenha grande conhecimento de arte. Para isso é necessária a interpretação da obra, que adiciona valor à coleção, além de auxiliar os visitantes a apreciar os aspectos tangíveis do serviço prestado pelo museu. A efetividade da comunicação de informações relacionadas à coleção ou exposição depende da habilidade de construir imagens, juntar informações, para seduzir e entreter o visitante (GILMORE; RENTSCHLER, 2002).

Com todos esses aspectos relevantes para a visita presencial, a visita virtual a um website de museu tem que ser preparada levando em consideração alguns desses pontos – devidamente adaptados –, e diversos outros próprios ao espaço virtual. A visita virtual dificilmente será mais rica do que a visita presencial ao museu. Mas o público que colhe informações em uma rede de mídias pode ficar compelido a, posteriormente, buscar informações mais detalhadas em veículos mais eruditos, como livros (SANTAELLA, 1996). Esse aprofundamento pode também ser

presença de monitores que podem auxiliar os visitantes a compreender os significados contidos em cada obra, isso sem contar com folhetos, catálogos, equipamentos para consulta, computadores, etc. que podem estar à disposição do visitante. No caso de obras de artes plásticas, que carregam consigo uma aura de objeto único, a experiência de vê-las ao vivo é quase essencial para entendê-las.

Por outro lado, a visita a um website de museu traz todas as possibilidades dos softwares que auxiliam pesquisadores e interessados, além das possibilidades das telecomunicações, que permitem o acesso remoto de qualquer lugar do mundo.

Ver uma foto numa tela de computador é diferente de ver a obra original em uma galeria. É também diferente a experiência de estar solitário na frente de um computador acessando websites de fazer uma visita real a um museu, andando entre quadros, esculturas, fotografias. As visitas a museus são consideradas atividades de lazer, mas há um esforço físico, para ir até o local e andar pelas galerias, o que dá a sensação de ser necessário ter algo em troca, que pague o esforço despendido. As imagens, textos e vídeos do website que podem ser acessados em um clique, correspondem à expectativa cultural de que a tecnologia pode ser o meio de prover prazer e entretenimento no dia-a-dia (PIERROUX, 1998).

O roteiro de uma visita virtual não tem os mesmos caminhos de uma visita presencial, uma vez que o usuário a faz no momento em que bem entender, podendo fazer suas próprias conexões, nem sempre utilizando somente aquelas colocadas à disposição pelos curadores. A ambientação da visita pode ser comparada com o design do website, embora seu projeto seja normalmente focado na usabilidade. Por outro lado, o website pode trazer uma série de informações que podem

ser acessadas anterior ou posteriormente à visita, complementando a exposição presencial, de forma a mudar o conhecimento que o visitante tem do assunto, e assim potencializando sua visita.

A idéia tradicional de museu sustenta-se no tripé objeto/espaco/informação, que se inter-relacionam e interagem. O museu de arte ocupa seus espaços com obras de arte que, por seu caráter físico, dele necessitam. O museu está em inevitável e incessante interação com a obra. Com a valorização dos elementos formais das obras de arte, os museus passam a ser vistos com espaços destinados à apreciação estética (LOUREIRO, 2004b). O modo como a obra de arte é exposta, as circunstâncias na quais a obra de arte se apresenta, conduz e determina sua significação (MEIRA, 2006).

A paisagem social e cultural vem se transformando rapidamente com o aparecimento de novos canais de distribuição e informação. Isso faz com que o consumo cultural passe a ser personalizado, e que o usuário acabe por adquirir maior controle sobre o tempo e as formas possíveis de interação. O uso da tecnologia não faz com que os museus deixem de ser lugares físicos veiculadores de conhecimento sobre patrimônio por meio de objetos materiais, mas que uma nova dimensão – a digital – seja acrescentada (LOUREIRO, 2004b).

Se, nos anos 70, a instalação de terminais de computador em museus para possibilitar consultas aos visitantes foi vista com reservas, pois muitos achavam que os museus estavam ‘se vendendo’ para cativar o público geral, o mesmo aconteceu no final do século XX com a arte digital e, principalmente, com museus especializados nesse tipo de arte – que também é documentada e conservada como qualquer outro tipo de obra de arte –, que foram chamados de *media parks*. Ainda assim a existência de websites acabou por encorajar os museus a criar e apresentar

informação, no formato ‘interpretar e informar’, numa prática que se considerava de risco para os museus (PIERROUX, 1998).

Percebe-se que há uma tendência das pessoas preferirem a simulação – hiperreal – ao real, como pode ser comprovada pela popularidade da realidade virtual, de jogos eletrônicos e de parques temáticos. Tradicionalmente, os museus se baseiam no senso de aura presumida na autenticidade do objeto, que supostamente é único. Exposições em museus poderiam usar a autenticidade como um ponto favorável de marketing em um mundo hiperreal, ao mesmo tempo reconhecendo que nada é real, nem mesmo a história, uma vez que ela é sempre interpretada e reinterpretada (McLEAN, 1997).

Se o website pode ser essencial para prover informações, ele não consegue colocar à disposição do visitante a obra real – exceto no caso de obras de arte tecnologia. A aura da obra de arte só vai estar presente na obra física. Isto talvez não seja relevante para boa parte dos visitantes de museu, ou para estudantes que procuram dados para seus trabalhos escolares, mas com certeza é importante para os conhecedores de arte. Mas, mesmo estes talvez prefiram ter o acesso virtual disponível, já que nem sempre podem visitar o museu propriamente dito.

Museu virtual (ou museu eletrônico, museu digital, museu on-line, museu hipermídia, meta-museu, webmuseu, ciberespaço museu, conforme nomes dados por vários autores) é definido como um meio de estabelecer acesso, contexto, e superação usando a tecnologia da informação. Uma das principais vantagens de um museu virtual é a possibilidade de conectividade, de forma que informações diferentes podem ser relacionadas, e de uma maneira que seria difícil em um

museu real. Artistas, movimentos culturais, períodos, obras de arte, etc. podem ser relacionados ou filtrados de forma que o usuário consiga informações não imaginadas (SCHWEIBENZ, 1998).

Muitos museus de arte estão colocando websites no ar, cada vez mais ricos em informações. A Internet é vista como um canal privilegiado para alcançar maiores audiências, especialmente jovens, que são muito familiarizados com computadores. Mas há perdas envolvidas na transição para o digital, principalmente para conhecedores de arte, haja vista que ver uma imagem digitalizada não substitui a visita a um museu. Outros aspectos devem ser considerados sobre as imagens digitais é que elas podem ser manipuladas e têm grande variação de qualidade (KOTLER; KOTLER, 1998).

A preparação de visitas a museus, presenciais ou virtuais, deve ser centrada na significação das exposições, das obras, do ambiente, lembrando que as informações auxiliam a criar esse significado no visitante ou internauta, que poderão analisar e interpretar aquilo que estão vendo (SCHWEIBENZ, 1998).

Os tipos de experiência de um visitante presencial de museu podem ser para recreação – atividade

Todas essas experiências podem acontecer em uma visita virtual, exceto as sensações táteis. Alguns aspectos podem não ter a mesma dimensão no virtual que no real: as sensações visuais apesar de possíveis no virtual, com certeza são diferentes do real; o encontro com outras pessoas, compartilhando atividades, também existe no virtual, mas com dimensão evidentemente menor que no real; elementos que elevam o espírito e imaginação são mais fáceis de serem gerados em um ambiente físico, no qual se pode criar uma atmosfera que leve a esse estado.

O website de um museu serve para aumentar o acesso a todas suas informações e conhecimento. É algo adicional oferecido a para seu público, que contribui para atingir seus objetivos. No entanto, a facilidade de conseguir informações on-line, sem a necessidade de sair de casa, com um conteúdo mais completo, com possibilidade de acessar informações que não estão no momento disponíveis no museu físico, pode fazer com que parte do público desista de uma visita presencial. Isto pode ser um problema: o visitante presencial paga ingresso, faz compras por impulso na loja, e dá mais visibilidade ao museu; tudo isso é importante para conseguir fundos para a manutenção do próprio museu. Mas também pode ser uma solução, no caso de exposições ou eventos que estejam tão lotados, que mais pessoas seriam encaradas como um transtorno para a comodidade dos visitantes.

A experiência do visitante do museu pode ser uma mistura de visita real com virtual, cada qual servindo para suprir necessidades e desejos diferentes, com suas vantagens e desvantagens. Mas no sentido histórico de um museu, a exposição da obra de arte é o que levaria uma pessoa ao museu, por conta do sentimento de estar na presença de algo autêntico e único, o que se perde no mundo virtual.

## 2.4 *Perda da aura das obras de arte*

Tanto em museus de arte como em museus históricos, os objetos se revestem de uma aura da autenticidade, do objeto único. Não é à toa que a obra mais visitada no museu do Louvre seja a Mona Lisa, de Leonardo da Vinci, apesar de sua imagem ser largamente reproduzida em livros, cartões postais, revistas, websites, e em qualquer outro tipo de mídia. Essa autenticidade não é possível em um museu virtual, pois a aura está no objeto físico, e não em sua imagem.

A diferença entre uma imagem digital e a própria obra é evidente em quadros, gravuras, ou obras bi-dimensionais. Mas é muito mais sensível se a obra original é em três dimensões, como uma escultura, ou ainda uma instalação onde toda a ambientação faz parte da obra. Já não acontece o mesmo se a obra original é uma fotografia, da qual qualquer reprodução é original. No caso de obras digitais (arte-tecnologia, *webart*, *net-art*, entre vários nomes), que usam o computador como suporte, acontece o mesmo, exceto se forem criadas interfaces especiais para a obra.

As inovações tecnológicas possibilitaram diferentes modos de visualização de uma obra que tenha existência física, diferentes perspectivas quanto à visão tradicional: visão de pontos espaciais definidos, diferentes iluminações, reflexos, sombras e coloração. Essas múltiplas visualizações, ao mesmo tempo em que enriquecem a imagem, privam o público da autenticidade, e criam para o historiador da arte um problema de credibilidade e de fidedignidade. A preocupação em deixar acessível o patrimônio histórico a um número maior de pessoas, situada

no modelo de sedução e consumo, criou um outro tipo de objeto cultural, síntese e imagem do verdadeiro, um recorte e desdobramento da realidade (MEIRA, 2006).

A aura da obra de arte, composta de elementos espaciais e temporais, baseada na unicidade, escassez e ritual, parece perder seu sentido quando reproduzida mecanicamente ou produzida maciçamente. Mesmo na reprodução mais perfeita, o ‘aqui e agora’ da obra se perde, caracteriza pela história da obra, pela sua existência única, pelo local em que se encontra, aspectos que definem sua autenticidade (BENJAMIN, 1985).

*“A autenticidade de uma coisa é a quintessência de tudo o que foi transmitido pela tradição, a partir de sua origem, desde sua duração material até o seu testemunho histórico. Como este depende da materialidade da obra, quando ela se esquia do homem através da reprodução, também o testemunho se perde. Sem dúvida, só esse testemunho desaparece, mas o que desaparece com ele é a autoridade da coisa, seu peso tradicional”* (BENJAMIN, 1985, p.168).

*"Nos museus, um novo campo de experiência da arte, maior do que qualquer outro conhecido, está, por conta da reprodução, sendo aberto. Está aparecendo um 'Museu sem Paredes' que vai levar a revelação artística infinitamente mais longe que os museus reais, limitados fisicamente, oferecem entre suas paredes"* (MARAUX<sup>3</sup> apud PIERROUX, 1998).

Ao longo do tempo, a percepção que as pessoas têm das artes vai alterando, conforme vão sendo criados novos artefatos tecnológicos. O rádio, o cinema, a televisão, e agora a Internet foram se inserindo no dia-a-dia das pessoas, trazendo novas perspectivas. A fotografia já foi um dia questionada como arte, e hoje que essa questão já não faz sentido, vê-se aparecer a fotografia digital, que pode ser trabalhada e modificada por programas de computador (CARVALHO, 2002).

Ver uma obra de arte original em um museu é uma experiência estética totalmente diferente de ver uma reprodução – seja em papel ou na tela de um computador. Mas as fotografias de obras famosas, como a Mona Lisa, que provocam sentimento intenso, acabam por aumentar o interesse na obra original. E como normalmente a reprodução vem com outras informações, que não têm espaço na exposição real, acaba por também aumentar o interesse nas obras não tão famosas (PIERROUX, 1998).

Já a tecnologia digital, quando empregada para novas formas na expressão de artes visuais, levanta uma nova questão sobre a originalidade e autenticidade. Tudo feito por computador é representado por dígitos binários, linguagem criada justamente para facilitar a comunicação. A obra é virtual, e é exposta virtualmente. Em um museu, ela é acessível através de um monitor de

---

<sup>3</sup> MALRAUX, André. Museum without Walls. In: *The Voices of Silence*. Princeton: Princeton University Press, Bollingen Series XXIV, 1978.

computador, assim como na casa de qualquer usuário de Internet, que tenha acesso ao servidor onde o está instalado o programa ou código que dão existência à obra.

A fotografia permite que o espectador veja a obra de forma antes impossível. Podem-se tirar várias fotos, fazer apresentações em 3-D, fazer comparações com outras obras, trazendo observações que não seriam possíveis ao ver somente o objeto físico. Mas, é evidente que a visualização de obras de arte em fotografias não se presta para contemplação estética.

Principalmente porque a maior parte das imagens que se vêem hoje recebeu tratamento em programas de computador, que modificam as cores, as texturas, linhas, incluindo ou excluindo detalhes. As possibilidades de alteração são muito maiores do que na época dos surrealistas, que já colocavam a fotografia como uma falsidade, no qual o resultado era tão subjetivo quanto o olhar de qualquer artista. Há também a questão da autenticidade e da propriedade de uma imagem alterada, que diminuiria a autoridade do artista original, e há a discussão sobre a reprodução ser um objeto ontologicamente diferente do original. Deve-se ressaltar que o valor da obra original não vem somente de suas qualidades físicas, mas sim do fato de ter uma aura de autenticidade (PIERROUX, 1998).

A facilidade da interação dá ao usuário o poder da escolha, de forma que pode decidir acessar informação fornecida por um agente conhecido, como de um amator. Essa possibilidade levanta questões sobre a autenticidade, pertinência ou qualidade da informação, pois não há a intermediação tradicional, mas sim de uma nova intermediação, das capilaridades relacionais, dos processos de inteligência coletiva (LÉVY, 1998).

A linguagem digital não traz um fluxo linear de texto, o hipertexto quebra a linearidade em unidades ou módulos de informação, que pode ser organizada junto com imagens e multimídia em fluxos informacionias em arquiteturas hipertextuais. O usuário pode fundir essas informações de diversos formatos e formar seu próprio contexto, podendo inclusive se colocar na posição de co-autor ao incluir outras informações. A cibercultura é uma cultura descentralizada, reticulada, baseada em módulos autônomos (SANTAELLA, 2005).

Websites de museus configuram um fenômeno social, que trazem um novo paradigma para o entendimento de objetos de arte, na medida em que eles são transformados novamente pelo contexto e pela mídia na qual a reprodução é publicada. A ênfase no valor da exibição faz com que a obra de arte se torne uma criação com totais novas funções, e a função artística pode passar a ser vista somente como incidental (PIERROUX, 1998).

O museu virtual é baseado em reproduções digitais, e as exposições virtuais se aproveitam das possibilidades geradas pela tecnologia, ao criar vínculos, expor novas relações. Mas, a reprodução digital de uma obra de arte pode trazer consigo o sentimento da perda da aura da obra de arte, mas as novas possibilidades de outra visualização e contextualização acabam por aumentar o interesse na obra, a qual passa a não ser vista somente como objeto.

## Capítulo 3      Internet e seu Uso por Museus

Os museus têm utilizado da tecnologia da informação para dar suporte a seus objetivos e ações. Este capítulo versa sobre como a tecnologia da informação vem, através da Internet, mudando os limites entre as mídias, servindo como base de conhecimento e mudando, comportamento dos indivíduos. É colocado também como a Internet pode ser o meio de prestação de serviços e comunicação de museus.

### *3.1 Tecnologia da informação e Internet*

A tecnologia da informação (TI) ou da comunicação e informação (TCI) – título mais completo – é baseada em elementos digitais, na qual os dados que compõem a informação são codificados em sistemas binários (0 e 1). As informações digitais são de qualquer tipo, como texto, imagem (foto), áudio, vídeo, ou imagens criadas diretamente no computador. A tecnologia da informação trouxe uma revolução na forma de armazenagem e transmissão de informações, criando cada vez novas possibilidades. O advento da Internet facilitou ainda mais o compartilhamento de dados e informações entre pessoas ou organizações. O website proporciona uma publicidade mundial e é uma forma de comunicação tanto com outras instituições quanto com o público (SCHWEIBENZ, 1998).

O novo imperativo de desenvolvimento é empregar aplicações de tecnologia da comunicação e informação para criação de oportunidades econômicas e desenvolvimento humano. A questão não é escolher entre programas tradicionais para melhorar a saúde ou educação ou uso de tecnologia, mas sim escolher a maneira mais efetiva de usar a tecnologia da comunicação e informação para ajudar o cumprimento dos objetivos de desenvolvimento. Se as disparidades devem ser removidas da marcha coletiva global em direção da sociedade do conhecimento, acesso livre à informação e conhecimento deve se tornar o meio de vida de todos (UNITED NATIONS, 2004).

Além da Internet, a convergência tecnológica está eliminando os limites entre os meios, que se tornam muito semelhantes operacionalmente e muda as relações que esses mantinham com seus usuários. A tecnologia digital é capaz de armazenar e transmitir, usando a mesma linguagem, um filme, uma chamada telefônica, um texto, uma fotografia, um registro de áudio. A Internet, a imprensa, a indústria gráfica, o rádio, a televisão, a biblioteca, o livro, as revistas, as telecomunicações e a informática estão cada vez mais interconectadas e interdependentes. A tecnologia da informação e comunicação é um instrumento para a rotinização, reorganização e automatização do trabalho intelectual, facilitando o trabalho cognitivo. Por outro lado, isso leva a uma incontabilidade da produção e circulação dos conteúdos que circulam através dos serviços de informações e comunicações. A Internet possibilita que qualquer usuário, individual ou institucional, seja produtor, intermediário e usuário de conteúdos, sendo que esse conteúdo está disponível para todos que têm acesso à rede. Com essa dimensão, a sociedade se move para uma ‘sociedade da informação’, onde os conteúdos são o meio e o fim da gestão da informação, do conhecimento e do aprendizado (MIRANDA, 2000).

A sociedade do conhecimento processa, distribui, e faz uso mais eficiente da informação e serviços. Maior eficiência leva a maior produtividade e contribui para o crescimento econômico e capacitação social. A tecnologia da comunicação e informação é o instrumento que transmite informação e conhecimento, sendo, por isso, de capital importância para criar a sociedade do conhecimento (UNITED NATIONS, 2004).

Novos padrões de comportamento vêm sendo criados pelo surgimento de hábitos de vida social, no qual os indivíduos são estimulados ao uso diário do computador e ao acesso rápido a informações atualizadas, via Internet, redes do ciberespaço, interconexões mundiais de bancos de dados. A introdução da linguagem da informática na vida das pessoas trouxe práticas, costumes, modos de pensar e valores. O mesmo acontece na aquisição de conhecimento, com a inundação e o transbordamento de dados informativos, que se multiplica e que se acelera, com a grande quantidade de *links*, redes e hipertextos disponíveis. A desmaterialização da informação tem gerado uma forma ficcional, rápida e virtual de conhecimento, sem que se questione a função real deste tipo de informação. O fluxo de informações praticamente instantâneo, a comunicação globalizada, criou comunidades on-line, onde enxergar o mundo e as produções culturais de outros povos torna-se possível (MEIRA, 2006). A característica hipertextual da Internet amplia a conectividade, as possibilidades de interação com a obra, além de eliminar empecilhos espaciais e temporais (LOUREIRO, 2004b).

A Internet parece se tornar a base ideal de conhecimento e sistema de comunicação, pela possibilidade trazida de relacionar textos, imagens, sons, vídeos de forma interativa (SCHWEIBENZ, 1998), e vem herdando algumas das funções informacionais tradicionais dos museus (LOUREIRO, 2004a).

A reunião de um conjunto de obras, físicas ou virtuais, em um museu, com um trabalho de coleta e seleção, gera um conjunto de informações; essas informações têm a potencialidade de se transformarem em conhecimento. Já a transferência da informação só se efetiva a partir de uma ação de comunicação mutuamente consentida entre a fonte da informação e o receptor. A Internet potencializa as condições de acesso a estoques de informação e de efetivação de ações de comunicação (LOUREIRO, 2004b).

A Internet é uma ferramenta que se presta a múltiplas utilizações, sendo capaz de assumir funções diversas no museu. Uma delas é a da promoção e venda de produtos vendidos unicamente em museus, como reproduções de obras de arte e publicações. Os museus possuem arquivos de fotografias, tanto gerais quanto específicas, que podem ser comercializadas para publicações especializadas. As fotografias ficam disponíveis para consulta no website, depois do trabalho de fotografar, ou digitalizar imagens em papel, catalogar, e criar bases de dados que permitam a busca. Os museus são também fornecedores de informações históricas para jornalistas e informações prontas para uso para pesquisadores da televisão que preparam conteúdo para documentários (ALSFORD; RABINOVITCH, 2003).

A Internet veio alargar os limites das mídias tradicionais, trazendo novas conexões e novas maneiras de trocas de informações. Com isso, acaba se transformando em ferramenta para as ações das organizações na prestação de serviços e como meio de comunicação.

### ***3.2 O website como meio para comunicação e fornecimento de serviço***

O website do museu tem a função de comunicação e fornecimento do serviço de seus programas reais e virtuais. A função do website de um museu pode ser a de comunicar ao público informações sobre o serviço que é oferecido no espaço real, como divulgar a programação ou fichas técnicas sobre as exposições. Contudo, esta função pode ser ampliada quando serviços passam a ser oferecidos na Internet, ou seja, quando uma experiência cultural acontece através do website. Assim, quando o usuário contempla uma obra de arte em seu computador pessoal, o website deixa de ser apenas informação sobre o serviço e passa a ser o próprio meio de prestação do serviço.

Fisicamente, os museus prestam serviços à sociedade atual, com suas exposições, exhibições, bibliotecas, e à sociedade futura, com seu serviço de conservação de coleção. No website são prestados outros tipos de serviços, como apoio a quem vai visitar (presencialmente) o museu, acessos virtuais, conteúdo para consulta, e apoio a programas institucionais.

Serviço é toda atividade ou benefício essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de um bem, podendo estar ou não ligada a um produto físico. Em serviço, produção e consumo são simultâneos (KOTLER, 1993).

O prestador do serviço tem uma relação direta, simultânea e intangível com o cliente. É essencial a confiança adquirida pelos clientes para o futuro do prestador, sendo que uma qualidade do

serviço superior ao dos concorrentes é a melhor forma de diferenciação. E essa qualidade é definida pela melhora da condição de vida de um cliente. Em ambiente artístico, a qualidade se expressa nas emoções, sentimentos, cultura, relacionados com a intensidade com que uma obra de arte toca a pessoa (CAUDURO, 2003).

Os serviços de um museu tradicional têm as seguintes características:

- Intangibilidade – não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem adquiridos. As exposições se referem a objetos tangíveis, mas o serviço prestado é a emoção e o conhecimento passado ao público, que são intangíveis;
- Variabilidade – sua qualidade depende de quem os proporciona e de quando, onde e como são proporcionados. A experiência de visita ao museu depende da relação que se estabelece no momento entre cada visitante com o espaço, com orientadores, materiais educativos. A qualidade do serviço prestado resulta de diversos fatores que variam de acordo com a forma da interação entre pessoas, tempo, objetos e espaços.
- Perecibilidade – não podem ser estocados para venda ou uso futuros. A experiência da visita a um museu só acontece durante a própria visita e a capacidade ociosa do espaço físico e monitores em um dia de pouca procura não podem ser estocadas para uso em um período de excesso de público;
- Inseparabilidade – em serviço, produção e consumo são simultâneos. Na exposição, a produção se preocupa com o aspecto educativo e com o entretenimento, que são ‘consumidos’ pelas pessoas, a educação e o divertimento ocorrem no momento da visita e não existiriam se não houvesse visitantes;

- Não pode ser propriedade de ninguém – há o prestador e o consumidor do serviço, mas não há um dono. A experiência da visita ao museu não pertence nem à instituição nem ao visitante (McLEAN, 1997).

A missão do museu envolve oferecer a seus diferentes públicos uma experiência educacional, estética, científica ou histórica (KOTLER; KOTLER, 1998). Sendo esta experiência uma prestação de serviços, ela será predominantemente intangível, o que pode fazer com que o visitante deseje receber também algo que torne essa experiência mais palpável, tangível para ele. O papel de uma loja de museu é o de ser uma alternativa de oferta de produtos e serviços ao visitante, que ajude a perenizar a experiência da visita (HEMZO; PADULA, 2006). A loja virtual presta um serviço, o da venda de produtos culturais.

No terceiro setor, a prestação de serviço ao público não é uma estratégia, e sim a finalidade da organização, a qual pode usar ferramentas comuns ao setor produtivo para atingir um determinado público, mas sempre com o intuito de cumprir a missão. É necessário que a organização defina quem é, e quão grande e diverso é seu público. Essa definição direciona suas atividades sociais e culturais, bem como a infra-estrutura necessária para atender o público alvo (WOLF, 1999).

O website proporciona uma forma de comunicação diferenciada em relação à que ocorre no museu físico e possibilita a prestação de novos tipos de serviços e a ampliação dos existentes.

Os museus on-line têm uma importância maior do que só a publicação de informações, visto que a necessidade de informações varia muito, e cada tipo de informação muda o comportamento do

usuário. Projetar o design de um website de museu é complexo, pois há a necessidade de prover informação relevante, importante, rápida e facilmente para diversos tipos de audiência, e o quanto mais heterogênea é a audiência, mais difícil fazer com que o website seja usável e relevante para a maioria dos usuários (BROWN; GERRARD; HARD, 2005).

O público típico de website de museus é composto de pesquisadores, professores e público em geral. Os pesquisadores podem ser acadêmicos, curadores ou qualquer pessoa com alto conhecimento sobre o assunto, ou seja, especialistas, aqueles que têm grande conhecimento e informações e podem por isso criar suas próprias estratégias para encontrar o que procuram, selecionam e criam conexões sobre as porções de informações coletadas. O público geral é totalmente heterogêneo, com diferentes graus de domínio do assunto, interesses e necessidades diversas. Esse público necessita de ajuda tanto para encontrar a informação como para colocá-la em um contexto. Entre esses extremos, há os estudantes e professores que podem ser vistos como híbridos dos outros públicos. Os estudantes têm habilidades para procurar, analisar e sintetizar informações, mas necessitam de alguma ajuda para prender seu interesse e assimilar o conhecimento. Já os professores são mais parecidos com os especialistas, mas necessitam de ajuda para encontrar as informações necessárias para seus projetos (BROWN; GERRARD; HARD, 2005).

A comunicação no museu pode ser funcionalista e condutivista ou interacionista. No primeiro caso, o emissor é ativo, o que produz estímulo, e o receptor é passivo, somente reagindo ao estímulo; estão, portanto, em posições assimétricas, com uma relação de causa e efeito, e o impacto da mensagem é observável e suscetível de ser avaliado, de forma que pode ser revisto e ajustado pelo emissor para atingir mais eficientemente o receptor. Já a comunicação

interacionista é entendida como o encontro entre os pólos, que podem ser ao mesmo tempo emissor e receptor. Ambos apropriam-se das mensagens, as reelaboram e criam novas informações. Essa última forma de comunicação é mais complexa e articulada com a vida cotidiana das relações pessoais, que pode ser globalizada, com mediações múltiplas e fragmentadas, fazendo sentido para públicos específicos, que não é mais visto como uma massa homogênea (CURY, 2005).

Vivemos em uma gigantesca rede de troca de informações, que são cada vez mais vitais para a vida e trabalho das pessoas, para a economia, que se sustenta da informação. A informação flui numa rede capilar, sendo ao mesmo tempo infra-estrutura básica e geradora de conhecimentos que se convertem em recursos estratégicos. A informação é replicável, de forma que uma pessoa tem uma informação e a repassa a outra, ambas terão a informação, algo que não acontece com bens duráveis. Passa-se dessa forma da posse para o acesso, e a era digital traz consigo uma cultura do acesso na sociedade informacional (SANTAELLA, 2005).

O ciberespaço compreende um dispositivo de comunicação qualitativamente original frente a outras mídias, como a imprensa, radio e televisão, cuja comunicação é feita na forma de uma estrela – um para todos –, nos quais um centro emissor envia mensagens aos receptores, passivos e isolados entre si. As mensagens criam novos contextos e podem ser compartilhadas pelos receptores, mas fora do dispositivo emissor. O correio e o telefone funcionam em rede ponto a ponto – um para um –, onde as mensagens são trocadas com reciprocidade, mas por serem individualizadas não facilitam a criação de comunidades, além do fato da comunicação pelo correio ser assíncrona, enquanto a das outras mídias ser síncrona. Já o ciberespaço provê uma comunicação em rede compartilhada – todos para todos –, podendo ser assíncrona ou síncrona,

particular ou coletiva, e que pode ser guardada em memória. Cria-se condição para o desenvolvimento de processos de inteligência coletiva, pois todos podem contribuir no hiperdocumento, com textos, imagens, músicas (LÉVY, 1998).

No ciberespaço, a informação não está nem no ponto de emissão, nem do de recepção, mas sim em um espaço de comutação, onde os interlocutores não podem ser definidos como emissores ou receptores, onde há somente um fluxo informacional. No contexto comunicacional da hipermídia, o infonauta lê, escuta e olha ao mesmo tempo. Não é mais um indivíduo racional e autônomo, típico da cultura impressa, é um sujeito multiplicado, disseminado e descentrado (SANTAELLA, 2005).

Cada um decide qual informação é necessária e pertinente, função que cabia anteriormente ao curador. Não há uma única forma de entender a realidade, se devem reconhecer as diferenças, uma diversidade de metanarrativas que se libertam das conformidades, e tem que haver liberdade para tantas formas quantas se desejar (McLEAN, 1997).

Cada vez mais, estão sendo criadas aplicações que propiciam e potencializam a formação de redes digitais, coletivos de agentes que interagem direta ou indiretamente entre si e constroem certos padrões recorrentes de relacionamento e comportamento. Os veículos de comunicação mediada têm lançado mão de recursos técnicos que abrem cada vez mais o espectro de possibilidades de interatividade, aumentando e modificando estruturalmente as formas de interação social, ocasionando novas formas de relação e até mesmo criando novos paradigmas para elas. A interatividade é o que possibilita ao indivíduo afetar e ser afetado por outro numa comunicação que se desenvolve num sistema de mão dupla na internet (WIKIPEDIA, 2007).

Entre as formas de comunicação interativa, listamos:

- *Blog*: uma espécie de diário digital, onde o(s) autor(es) publicam notícias, matérias, análises, que podem ser comentadas por qualquer usuário da internet, fomentando discussões e comunidades virtuais.
- *Podcast*: o nome é a junção de iPod (aparelho da marca Apple no qual se pode ouvir arquivos de áudio MP3 ou vídeos MP4) com broadcast (transmissão de rádio ou TV) e serve para publicação de arquivos de áudio, imagens ou vídeos, que podem ser acessados na Internet ou feito *download* (descarregado) para algum equipamento portátil.
- *Wiki*: software colaborativo que permite edição coletiva e publicação na Internet; é o padrão da Wikipedia, enciclopédia on-line livre, na qual todos os verbete podem ser transcritos, modificados e ampliados pelos interessados, de forma que não há mais um único autor.

As tecnologias aumentam a exposição do museu, com potencial para atrair novos visitantes e trazer de volta os antigos. *Blogs* e *podcasts* têm a característica de tornar uma discussão global, criando formas de interação do museu com o público. São ferramentas baratas e simples de produzir e atingem uma audiência muito maior que propagandas tradicionais, pois despertam a curiosidade, compelindo as pessoas a visitarem o museu real. Podem ser acessados a qualquer hora, em qualquer lugar do mundo, proporcionando novos olhares para a coleção (ALEXANDER, 2005).

As pessoas não aceitam mais serem somente consumidores de informações, haja vista a profusão de *blogs*, *podcasts* e *wikis*. As pessoas querem colocar suas próprias experiências e interpretação.

Os museus devem tentar se antecipar para entender como os internautas criarão seus conteúdos, e fornecer ferramentas para auxiliá-los. Sem essas possibilidades, o internauta procura outras fontes de informação. Os museus devem tentar fazer com que os visitantes trafeguem com facilidade entre o mundo virtual e o real, personalizando e enriquecendo sua experiência da visita (BARRY, 2006).

A tecnologia da informação e as ferramentas digitais possibilitaram o desenvolvimento de novas alternativas de comunicação e de experiências não presenciais. Desta forma, a criação da Internet e dos websites ampliou o alcance das interações entre as organizações e seu público, facilitou o acesso aos produtos já oferecidos e, além disso, gerou novas modalidades de serviços.

## Capítulo 4 Metodologia

Este é um estudo exploratório, fundamentado em pesquisa bibliográfica sobre os temas terceiro setor, gestão cultural, museus, missão, mundo virtual, Internet, websites, em material gerado a partir da experiência e conhecimento deste pesquisador, e em pesquisa de dados secundários advindos de websites selecionados de museus da Internet.

O foco central do trabalho é nos websites de museus de arte, sob a ótica da gestão cultural, a qual é a responsável por analisar todo o ambiente, possibilidades, riscos e viabilidade do website, sempre perseguindo o cumprimento da missão.

Para a pesquisa bibliográfica foram selecionados livros, artigos, matérias de jornal, entre outros, principalmente nas bibliotecas da PUC-SP<sup>4</sup>, do Instituto Itaú Cultural<sup>5</sup>, e do MAM, nos website de busca Google Acadêmico<sup>6</sup> e Google<sup>7</sup>, no PROQUEST<sup>8</sup>, no website do Museums and The Web<sup>9</sup>. Os assuntos mais procurados, com suas variações e combinados entre si, tanto em português, quanto em inglês, foram: Tecnologia, Website de museus, Museu virtual, Gestão cultural, Museu de arte, Arte e cultura, Museologia, Terceiro setor, Gestão social.

---

<sup>4</sup> PUC-SP. Consulta ao catálogo da biblioteca disponível em <<http://www.pucsp.br>>.

<sup>5</sup> Instituto Itaú Cultural. Consulta ao catálogo da midiateca disponível em <[www.itaucultural.org.br](http://www.itaucultural.org.br)>.

<sup>6</sup> Google Acadêmico, disponível em <[www.google.com/scholar](http://www.google.com/scholar)>.

<sup>7</sup> Google, disponível em <[www.google.com](http://www.google.com)>.

<sup>8</sup> PROQUEST, acesso a partir dos computadores da biblioteca da PUC-SP.

<sup>9</sup> Museums and the Web, Disponível em <[www.archimuse.com](http://www.archimuse.com)>.

Foram relacionados temas relativos à concepção de um website de museu de arte, material esse escrito a partir da experiência e conhecimento sobre o assunto, também apoiado em alguns autores e visitas a websites.

A escolha por museus de arte foi devida à familiaridade do pesquisador com temas ligados à arte, e por que os museus de arte estão entre os que mais se utilizam websites no mundo cultural.

Foram processados dados nos websites dos seguintes museus de arte: MoMA – Museum of Modern Art, Nova York, EUA, e Tate Galleries, Londres, Inglaterra, e MAM – Museu de Arte Moderna de São Paulo, Brasil. O objetivo foi de aprofundar os temas e pontos levantados no trabalho e verificar a aplicação prática de alguns conceitos.

Os critérios de escolha desses websites foram:

- Websites que apresentavam a missão do museu em suas páginas – o fato da missão estar declarada nas páginas do website mostra a transparência da instituição para com o público, relacionando, mesmo que informalmente, o website à missão. Para o pesquisador essa relação não precisou ser feita com outras fontes, que poderiam apresentar inconsistência com o website atual que foi analisado.
- Museus dos EUA, da Europa e do Brasil – EUA e Europa são os maiores centros de estudo da arte ocidental e aparecem comparados com um website brasileiro.
- O Tate foi escolhido por ser o que apresenta mais funcionalidades e mais conteúdo, sendo reconhecido como um dos melhores websites de museus.

- O MoMA foi escolhido por ser um museus que tem grande proximidade com a tecnologia e a inovação.
- O MAM foi escolhido por ser um exemplo de website de um museu brasileiro, com poucos recursos para serem gastos em tecnologia.
- Pesou na escolha o fato de todos os museus serem reconhecidos pela sua importância no mundo das artes, sendo que o MAM é reconhecido nacionalmente, e os outros mundialmente.

Foi feita pesquisa de dados secundários nos próprios websites dos museus selecionados, nos quais foram verificados:

- Funcionalidades disponíveis
- Design e usabilidade
- Aderência ou contribuição do website nos termos expressos da missão

## Capítulo 5      **Concepção de Website de Museus de Arte**

A concepção de um website em instituições como museus de arte devem ser analisadas sob diversos ângulos. Este capítulo mostra que o museu, sendo sem fins lucrativos, tem que ver as melhores formas de usar seus recursos financeiros, tem que prever que há uma infra-estrutura a ser instalada e uma manutenção contínua. As funcionalidades devem ser dimensionadas conforme a as implicações técnicas permitam; os riscos têm que ser avaliados e devem ser verificadas outras mídias como possibilidades ante ao website.

Assim como qualquer organização, as instituições culturais utilizam a tecnologia no seu dia a dia para automatização de processos, ganhando rapidez e eficiência na execução de tarefas administrativas. Além disso, essas instituições também fazem uso da tecnologia para a difusão de suas atividades via Internet e os artistas a usam como suporte, meio de produção, para criação de suas obras. A Internet é usada primeiramente para divulgação das atividades da instituição, onde estão colocados fotos, textos, áudio e vídeos digitalizados. Podem ser incluídos nessa categoria os museus ou exposições virtuais, ou seja, que não estão ou não estiveram em instalações físicas. Inclui-se, ainda nesse caso, a utilização da Internet para transmissão de eventos, como shows, seminários, etc., com a finalidade de alcançar um maior público e criar comunidades digitais (LAURENTIZ, PRADO, 2003) e para hospedar obras de arte digital.

Um website deve ser projetado para servir ao usuário, e as premissas devem ser que ele esteja sempre disponível, seja fácil de usar e cumpra o que promete. Para isto, vários fatores têm que ser analisados no projeto do website.

O museu deve determinar se o website tem como objetivo auxiliar o desempenho do museu real, ou prover conteúdo que complemente o museu real, ou aumentar o acesso do público à cultura para além das ações presenciais, ou ainda ser um instrumento de auxílio à captação de recursos. Todos esses objetivos podem co-existir, a existência de um não implica na invalidação de outro.

Tendo os objetivos em mente, a primeira preocupação no projeto do website é com a determinação e quantificação do público alvo, pois isso vai determinar quais funcionalidades e conteúdos estarão disponíveis, mas também como isso será acessível. Esses dados definirão a infra-estrutura de suporte, os fornecedores e os recursos necessários.

Alguns outros aspectos que devem ser levados em consideração no projeto de um website de instituição sem fins lucrativos:

- Nem sempre é necessário ter uma grande visitação, já que se preferem visitantes realmente interessados no conteúdo;
- É importante conhecer outros websites que interessam ao mesmo público alvo do museu; talvez não seja interessante gastar recursos em conteúdo que já esteja disponível, e, por outro lado, é importante ter parceiros, que criem links cruzados entre as páginas das duas instituições, facilitando que os websites sejam encontrados pelos mecanismos de buscas;

- O conteúdo deve estar sempre atualizado, pois internautas não vêm motivos para voltar a um website cujo conteúdo seja estático, e também para ajudar os websites de buscas a listar o website da instituição;
- O usuário deve ser parte ativa no website através de mecanismos de interatividade, que trazem a lealdade do usuário ao conteúdo do website; podem ser usados, entre outros, fóruns de discussão, listas de discussão via e-mail, blogs (HARGITTAI, 2004).

Na seqüência são discutidos os temas recursos financeiros (pois a tecnologia é um recurso caro), infra-estrutura (que a tecnologia requer e é complexa), design (para facilitar a navegação e atrair e manter usuários), possíveis funcionalidades (para cumprir os objetivos determinados), riscos (advindos do uso da tecnologia). Complementando, é feita uma comparação das possibilidades do website com as de outras mídias.

### ***5.1 Recursos financeiros***

Como em boa parte dos serviços oferecidos por entidades de terceiro setor – incluindo o setor cultural – há uma grande dificuldade de determinação da relação custo/benefício. Isto porque há um custo financeiro para a criação de páginas e bancos de dados que ficarão no website, custos de hospedagem do website – servidores e *link* de telecomunicação –, além de custos para a atualização periódica do conteúdo.

A tecnologia acaba por demandar uma grande quantidade de recursos financeiros, e pode existir questionamento se esse recurso não deveria estar sendo aplicado diretamente em ações culturais (por exemplo: aquisição de mais obras de arte, exposições maiores e mais complexas, etc.).

A tecnologia da informação se desenvolve em grande velocidade, e uma instituição pode hoje estar no ‘estado da arte’ tecnológico e, em pouco tempo, estar desatualizada. Se em um primeiro momento a tecnologia utilizada era um diferencial em relação a outros museus, logo pode ser lugar comum, e mais algum tempo estar atrasada, denegrindo a imagem que a instituição tinha entre seus *stakeholders*. Se há alguns anos disponibilizar imagens das principais obras da coleção em um website era um ponto positivo em relação à educação do interessado em arte, hoje, se não houver a possibilidade de buscas cruzadas em bancos de dados, que tragam não só informações sobre a obra e autor, como também outros conteúdos relacionados, o visitante vai entender que o objetivo do museu não está sendo cumprido satisfatoriamente, pois outros museus já estão mais avançados nessas funções. Os usuários se acostumam com as novidades que agregam valor à sua visita virtual. Estar sempre atento às novidades, buscar sempre a inovação é uma necessidade quando se fala em tecnologia.

Na questão do relacionamento com fornecedores, uma empresa que visa lucro pode contratar um serviço ou comprar um produto se o ganho esperado é maior que o custo do serviço e se o fluxo de caixa permite o descaixe. Já no setor sem fins lucrativos não há, normalmente, receitas, só custos, sendo que os benefícios podem ser intangíveis.

Isso implica em um relacionamento diferente do que há normalmente no setor produtivo. O terceiro setor, por ter função pública, tem que prestar contas aos doadores, patrocinadores,

beneficiários, e por isso tem (assim como o setor governamental) regras bastante rígidas, com todo cuidado para que a ética seja mantida. A negociação requer muito mais paciência, diplomacia e transparência. O vendedor não pode alegar que aquele produto que sua empresa está vendendo vai alavancar lucros, pois isso não é pertinente neste caso. Deve-se trabalhar cooperativamente, e não competitivamente.

As leis de incentivo à cultura auxiliam na relação entre instituição e empresas vendedoras, pois promove a parceria entre ambas: a instituição cultural recebe o recurso financeiro desejado, e a fornecedora recebe parte do valor da venda em renúncia fiscal – deixa de pagar em impostos – ou em propaganda. Ambas as organizações têm que ter em mente um objetivo único, embora com resultados diferentes (para a instituição é o benefício para sua audiência, e para a empresa é a receita gerada ou uma forma de publicidade).

## ***5.2 Infra-estrutura***

A infra-estrutura necessária para ter um website na Internet começa pelos servidores, que são computadores projetados para suportar softwares operacionais, aplicações, bancos de dados, programas de segurança, entre outros, nos quais estará ‘hospedado’ o website. Esse hardware e softwares devem ser compatíveis com o volume de conteúdo que estará disponível e com a quantidade de acessos simultâneos que se pretende atingir.

Para que o website seja acessado pelos usuários, necessita-se de um *link* (ou banda) de dados, que liga, através da rede mundial da Internet, o computador dos usuários com os servidores. Esse *link* deve ter capacidade para atender os usuários simultâneos projetados, bem como ser compatível com o tipo de conteúdo disponível. Fotos, áudio, e, principalmente, vídeos consomem muito da capacidade do *link* instalado.

Tanto os servidores como os *links* podem ser da própria instituição, ou ser contratados de provedores do mercado. O hardware e software têm que estar sempre sendo atualizado, de acordo com as novas necessidades informáticas, e também conforme mude o perfil do público, das funcionalidades e conteúdo disponível.

### **5.3 Design**

O design do website tem que ser projetado para acomodar todas as funcionalidades e conteúdo previstos, mas sempre com foco no usuário, que é para quem o website está sendo feito. Os principais pontos a considerar são o *lay-out* das páginas, a usabilidade e a utilidade, que têm que ser coerente com a infra-estrutura instalada e com as necessidades e amplitude do público alvo. Eventualmente há necessidade de codificação de programas, principalmente no caso de acesso a bancos de dados ou de funções interativas, e esses programas têm que ser totalmente integrados ao desenho das páginas. As páginas e programas têm que ser alterados conforme mudem as

necessidades da instituição ou dos usuários, ou ainda quando há atualizações grandes nos softwares dos servidores.

Usabilidade é um atributo de qualidade que verifica quão fácil são de usar as interfaces do usuário. É definida através de cinco componentes de qualidade:

- Facilidade de aprendizagem para o usuário cumprir tarefas simples na primeira interação;
- Eficiência, de modo que o usuário, uma vez entendendo o design, possa chegar ao seu objetivo;
- Memorização, para que o usuário, após um período sem contato com o design, possa recuperar sua eficiência;
- Erros cometidos pelo usuário, sua seriedade e facilidade de recuperação;
- Satisfação e prazer no uso do design (NIELSEN, 2003).

Um outro atributo importante da qualidade de um website é a utilidade, que se refere às funcionalidades do design. Usabilidade e utilidade são igualmente importantes, pois pouco importa que algo seja fácil se isso não for o que o usuário precisa. Por outro lado, um website com todas as funcionalidades requeridas, mas de interface difícil também não interessa ao usuário. Usabilidade é importante, pois o usuário da Internet, pela rapidez de comunicação e da quantidade de informações disponíveis, não tem paciência para tentar primeiramente entender um website para depois desfrutar do seu conteúdo ou funcionalidades. Se ele não encontrou a informação, ou ficou perdido nas páginas, ou não tem a facilidade a resposta que procura, ele simplesmente vai para outro website (NIELSEN, 2003).

A *homepage*, a página principal de um website, é a face de uma instituição para o mundo e ponto de partida para a maior parte dos visitantes. Só não visitam a *homepage* os internautas que sabem algum endereço de uma página interna, que também pode estar referenciada em outro website, ou ainda ser encontrada através de algum website de busca. Mesmo nesses casos, logo o usuário vai à *homepage* para ter uma visão mais clara do conteúdo. Alguns pontos devem ser seguidos visando uma boa usabilidade:

- Deixar claro o objetivo do website, explicando quem você é e o que você faz
  - Incluir na página uma sentença única que apresente a instituição
  - Ter bom título de página, que facilite a identificação, tanto em websites de busca, como para guardar em ‘favoritos’
  - Agrupar todas as informações corporativas juntas, separadas das demais funções do website
- Ajudar os usuários a encontrar o que necessitam
  - Deixar claro quais são as partes prioritárias do website, que devem direcionar a atenção do usuário
  - Ter uma caixa de ‘busca’ para que os usuários encontrem mais facilmente aquilo que desejam
- Revelar o conteúdo do website
  - Colocar na homepage exemplos reais do que há nas páginas internas
  - Os links da homepage devem ter títulos que comecem pela palavra-chave mais importante
  - Colocar em evidência, de forma fácil de encontrar, as funcionalidades mais recentes

- O design gráfico deve ajudar, mas não definir a interação
  - Não exagerar em figuras para enfatizar o conteúdo
  - As imagens devem ter conteúdo, não devem ser usadas somente com fins estéticos (NIELSEN, 2002).

Um website deve ser projetado para diferentes grupos de usuários, sejam visitantes com pouco conhecimento do assunto, professores procurando material para suas aulas, ou estudantes fazendo pesquisas. O design do website de uma exposição pode fazer que o usuário tenha uma experiência imersiva como teria na visita virtual preparada pelos curadores, ou deixar para que o usuário seja seu próprio curador, com poder de escolha do que quer ver e consultar. O projeto do website deve pensar em níveis de conteúdo, múltiplos pontos de entrada e conexões de *storylines*:

- Níveis de conteúdo – divisão da exposição em várias seções, cada uma para diferentes necessidades:
  - Pesquisa – onde estão as fontes da exposição, sejam objetos ou bibliografia
  - Exibição – onde fica o material educativo e curatorial
  - Experiência – onde a exposição virtual acontece, com seu lado emocional e de entretenimento.
- Múltiplos pontos de entrada – facilidades para os diversos públicos decidirem por onde entrar no website.
- Conexões de *storylines* – seqüência de páginas que seguem um tema ou tópico entre os níveis de conteúdo (MARABLE, 2004).

Os profissionais que projetam o website devem ter conhecimento de metadados, vocabulários controlados, bases de dados, tratamento de arquivos multimídia, transmissão de eventos, além de estar sempre atualizado nas novidades da Internet. É importante ter bom conhecimento da audiência, para projetar o melhor design das páginas, ou seja, além das habilidades técnicas, o colaborador deve ter habilidades analíticas (MARTY, 2004). É desejável também conhecimento da arte e cultura, de maneira que auxilie os geradores de conteúdo na definição de suas necessidades, visando atender melhor o público usuário.

#### ***5.4 Manutenção***

O serviço que mais demanda atenção em relação ao website, uma vez feito, instalado e colocado no ar, é a manutenção de suas páginas e bancos de dados. Por exemplo, sempre que há uma nova exposição, têm que ser feitas novas páginas com informações e conteúdo relativos a essa exposição. A página da programação também tem que ser alterada, e eventualmente muitas outras.

Um website que se propõe a prestar serviço tem que estar sempre atualizado. Isto fica mais evidente para a divulgação das atividades culturais, que mudam constantemente no museu. Mas também serve para os demais conteúdos, que se não forem periodicamente atualizados ou incrementados, deixam de atrair os internautas. Em algum momento, o internauta já imagina

conhecer todo o conteúdo, e somente voltará a visitar o website se tiver interesse em algo específico.

Se a construção inicial do website pode ser feita pela própria equipe do museu ou por uma empresa especializada contratada para esse fim, a atualização exige pessoas – e tecnologia – que dediquem tempo para edição, com texto, fotos, etc.

Para a manutenção do website é importante que os materiais estejam em formato digital. Grandes discussões e somas de dinheiro têm sido investidas na digitalização de fotografias, livros e outros materiais impressos. Boa parte do material que deve estar on-line ainda tem que ser digitalizado, o que é um grande problema para as instituições, pois além do custo de tornar o material digital, há o trabalho de integrar esse material aos meta dados e vocabulários controlados que possibilitarão as consultas.

Um outro problema é quanto à preservação do material digital (tanto os que eram originalmente analógicos, quanto os que já nasceram digitais), pois a tecnologia vai evoluindo e os recursos que eram necessários para, por exemplo, a visualização de um determinado arquivo podem já não mais existir. Dessa forma, um conteúdo que hoje está no website, amanhã talvez não tenha mais como ser acessado pelos usuários. Arquivos com dados mais simples, como textos, são mais facilmente preserváveis, e conforme vai aumentando a complexidade do arquivo (que necessitem de programas ainda em constante desenvolvimento, como arquivo de realidade virtual) maior é potencial de perda do uso dos dados.

## **5.5 Funcionalidades**

Um website de museu deve ter algumas funcionalidades básicas. A primeira é a prestação de serviços de apoio aos usuários internautas, aos visitantes, ou potenciais visitantes. O serviço prestado é a facilidade oferecida para os usuários saberem quais as atividades em curso, comprarem ingressos ou produtos, consultarem o catálogo da biblioteca.

Outra funcionalidade é a possibilidade de visitas virtuais a exposições ou de assistir espetáculos, palestras, etc. virtualmente. É uma facilidade oferecida para os usuários que não vão se deslocar fisicamente até o museu.

Talvez a principal funcionalidade oferecida aos usuários seja a de tornar disponível diversos tipos de conteúdo, nas diversas mídias, relativos às ações culturais do museu. São imagens, textos, bases de dados, de muita valia para estudantes, pesquisadores e amantes da arte.

O museu, como instituição do terceiro setor, tem que ter transparência em sua estruturação, por conta de sua função pública, e ter instrumentos que facilitem a captação de recursos. Por esses motivos, outra funcionalidade se torna muito importante, que é a de informações institucionais.

Funções interativas, que cativem o usuário, fazendo com que ele fique mais tempo navegando no website e com isso aproveitando melhor do seu conteúdo, têm sido cada vez mais utilizadas pelos museus.

Cada tipo de conteúdo que se encontra em websites de museus tem estratégias diferentes, pois os objetivos e públicos alvo diferem. Abaixo é discorrido sobre cada funcionalidade com considerações sobre aspectos técnicos, quando necessário, pois os demais conteúdos do website são, via de regra, páginas estáticas, que não requerem recursos tecnológicos específicos.

#### Informações ao visitante:

Um dos principais motivos de algum internauta procurar o website de um museu é para conseguir informações sobre os serviços oferecidos, os horários de funcionamento, e a localização, visando uma visita presencial.

Esta função vem substituindo a consulta em guias culturais de jornais e revistas, ou em guias turísticos, muitas vezes pela facilidade de encontrar a informação sem ter que procurar em materiais nem sempre bem organizados, e com risco de estarem desatualizados. Além disso, há espaço para uma quantidade muito maior de informações que em roteiros de jornal ou mesmo reportagens.

#### Lista de funções dessas páginas:

- Apresentação do museu
- Endereço e formas de chegar ao museu
- E-mail para contatos
- Telefones para contatos
- Informações sobre a coleção
- Informações sobre as exposições atuais, futuras ou passadas

- Informações sobre os outros eventos que acontecem no museu (espetáculos, exposições, cursos, seminários, workshops, visitas guiadas, atividades para grupos)
- Mapas do prédio, com o local dos principais eventos, bilheterias, escadas, elevadores, sanitários, etc.
- Relação de facilidades como restaurantes, cafés, bares
- Informações sobre serviços como estacionamento, acesso para deficientes
- Caixa de sugestões

Venda on-line de ingressos ou inscrição para eventos e cursos:

Se o internauta está interessado em visitar pessoalmente o museu, um serviço interessante colocado à sua disposição é a venda on-line de ingressos, de forma que ele não tenha que perder tempo em filas, além de ter o acesso garantido na hora em que chegar. Da mesma forma, a inscrição para algum curso ou seminário pode ser facilitada para o usuário se houver a possibilidade de fazê-la on-line.

Estas funções também são úteis para as instituições, no sentido que conseguem reter um visitante, que talvez desistisse de ir ao museu se não houvesse garantido seu ingresso ou inscrição. Além disso, consegue-se antecipadamente uma previsão de pessoas que estarão no museu em determinado dia e evento, facilitando o planejamento.

Outra vantagem para o museu é conseguir os dados de visitantes, que podem ser usados para algum programa de divulgação (por e-mail ou correio convencional). Isto porque, ao se cadastrar,

o internauta está passando seus dados e do evento de seu interesse, duas importantes informações para o planejamento de comunicação dirigida.

São necessários aplicativos para essas funções, e se há vendas, há de ser desenvolvida uma interface com empresas de cartão de débito ou crédito para finalização da transação. Requerem uma comunicação interativa entre a instituição e o internauta, e também uma segurança (através de criptografia) quando envolve recursos financeiros.

#### Divulgação:

Visitantes contumazes, ou interessados em artes em geral, gostam de receber as informações em suas caixas de correio eletrônico, de forma que não necessitam acessar o website todo momento para saber quais as atividades atuais do museu.

Para esse fim, as instituições enviam *newsletter* para os internautas cadastrados e também para públicos determinados, como imprensa, entre outros. Se o cadastro puder ser segmentado pelos interesses dos usuários, a divulgação tenderá a ser mais eficaz.

Outra forma de divulgação é a disponibilização de comunicados à imprensa (*press releases*), que podem ser usados em reportagens e notícias sobre o museu e suas ações.

Um serviço colocado à disposição de internautas por vários museus é a possibilidade de envio de *e-cards* – fotos de obras de arte, acompanhadas de um texto escrito pelo próprio internauta – para outras pessoas. É um serviço que serve a algumas finalidades: aumentar o relacionamento com o

público virtual, que normalmente tem que se cadastrar para enviar o cartão, e também divulgar seu acervo.

Essas facilidades requerem que seja usado um programa de envio de e-mails, cujo servidor deve estar dimensionado para o envio de toda essa correspondência, além de aplicativo para cadastramento e controle dos destinatários dessas correspondências.

Venda on-line de produtos de *merchandise*, livros e outros produtos culturais:

As lojas de museu podem ser encaradas de maneiras diferentes. A primeira é como um instrumento para aumentar a arrecadação da instituição, com os lucros das vendas servindo para aumentar o orçamento do museu. A segunda é poder oferecer ao visitante presencial uma gama maior de atividades, de forma que ele tenha mais um motivo para ir ao museu. A terceira é oferecer produtos que divulguem a marca do museu, servindo de propaganda. A quarta possibilidade é vender mercadorias – livros, catálogos, vídeos, pôsteres, cartões, etc. – que possam servir como uma recordação da visita ou, ainda, um complemento da visita. A loja do museu deve ter seu papel definido dentro de uma visão holística da experiência do visitante. Neste contexto, deve estabelecer sua estratégia de modo a integrar-se a este processo estratégico de marketing do museu, contribuindo para que se atinja sua missão e o reforçando o oferecimento da experiência adequada ao visitante (HEMZO; PADULA, 2006).

O website pode ser um canal de vendas, servindo bem para várias dessas finalidades, haja vista que cada vez mais se fazem compras on-line. Tem as mesmas vantagens da função de venda de ingressos, e também os mesmos requisitos tecnológicos.

### Consulta à biblioteca:

No atendimento de seus objetivos educativos, é comum que museus tenham bibliotecas, normalmente focadas no contexto artístico em que o museu se insere. A consulta on-line do catálogo é um serviço prestado por grande parte das bibliotecas (ou miiatecas) do mundo.

As bibliotecas estão à frente dos museus na ocupação do ciberespaço, e se tornam mais importantes pelo tipo de material que podem obter em resposta às demandas dos usuários, do que pelo material que coletam ou armazenam (LOUREIRO, 2004a).

Neste caso também deve haver controle de direitos autorais. Deve também ser desenvolvido software para consulta dos livros a partir das fichas catalográficas.

### Exposições: visitas on-line ou complemento da visita presencial:

As exposições são as principais ações culturais de um museu voltadas ao público. As páginas do website de museu que mostram uma exposição são desenhadas para diversos objetivos: auxiliar na divulgação da exposição, prover informação adicional sobre as obras para os visitantes presenciais, proporcionar uma experiência ao internauta diversa da experiência da visita real, possibilitar a pessoas que não tenham possibilidade de ir até o museu – porque está em outra cidade ou país, ou porque não tem como se compatibilizar com o horário, entre outros motivos – possam ter acesso ao conteúdo da exposição, e deixar disponível a visita virtual mesmo após o término do período da exposição real.

A experiência da visita presencial a uma exposição varia conforme os conhecimentos anteriores do visitante, aliadas à ambientação do museu e das obras, e às informações disponíveis junto às

obras – tanto escritas quanto em áudio – ou passadas pelos monitores de visitas guiadas. Muitas vezes, essas informações não são suficientes para aquele que tem algum interesse de conhecimento mais amplo ou aprofundado sobre o tema, na obra ou no artista. O website pode auxiliar esse visitante, de forma que ele tenha textos – explicativos, históricos, críticos, analíticos –, além de fotos, áudios, vídeos, ou realidade virtual sobre os assuntos pertinentes à exposição. O visitante pode acessar o website antes ou depois da visita, conforme sua conveniência ou interesse.

O design dessas páginas normalmente comporta muitas imagens, além de áudio, realidade virtual, o que aumenta o ‘peso’ digital da página. Para o museu, isso implica em uma comunicação de dados para a Internet, *link* (ou banda), que comporte a grande necessidade de transmissão de informações. Para o internauta, isso também implica na necessidade de ligação com a Internet em banda larga, ou a página demorará muito a carregar, além de disponibilidade de softwares e hardware compatíveis para decodificação e funcionamento adequado dos diferentes tipos de arquivos que devem ser suportados. Como os visitantes virtuais são muito variados, o design deve ser bem balanceado, limitando um pouco a criatividade do designer, mas podendo atender, por exemplo, estudantes de baixa renda que dificilmente terão acesso à banda larga.

#### Transmissão de atividades culturais on-line (ao vivo ou sob demanda):

Os museus têm entre suas atividades a produção de congressos, seminários, cursos, que compõem sua ação educativa. Também pode apresentar espetáculos de música, dança ou teatro. A transmissão desses eventos faz parte da estratégia de aumentar sua audiência, conseguindo uma maior difusão cultural, e a transmissão pode ser em áudio ou vídeo. Os eventos podem ser

transmitidos ao vivo, quando a simultaneidade tem valor para os espectadores, ou podem ficar disponíveis para serem acessados on-line a qualquer momento.

A transmissão ao vivo requer grande banda para comportar todo o público virtual esperado, que deve ser determinado para melhor dimensionamento da capacidade de transmissão. O internauta, seja para assistir ao vivo ou sob demanda, também necessitará de banda larga, caso contrário não conseguirá acompanhar o evento satisfatoriamente. Para a instituição também é necessário haver condições técnicas de certa forma complexas, tanto para a digitalização das imagens, quanto para a sua transmissão e armazenamento.

Filmes e documentários também estão entre as atividades de um museu que podem ser colocadas no website. Assim como a transmissão de espetáculos, essas exposições podem ficar disponíveis para acesso on-line, com as mesmas implicações técnicas.

#### Cursos on-line:

Entre as principais atividades do museu está a ação educativa, que pode ser cumprida de várias formas: visitas guiadas, cursos sobre arte para visitantes, livros, etc. No website podem estar disponíveis cursos que o internauta pode 'cursar' segundo sua disponibilidade de tempo e horário, a partir de qualquer lugar do mundo. Os temas podem ser os mais variados possíveis: sobre a coleção do museu, sobre alguma exposição, artista, movimento artístico, etc.

Normalmente esses cursos não têm a intenção de educação formal, não têm reprovação ou notas.

A intenção é que um maior número de pessoas tenha cultura artística e se interessem cada vez mais pela arte.

Os cursos podem ser de dois tipos, sendo o mais simples é aquele no qual o internauta interage com o conteúdo estático sobre um assunto. Mas há também os cursos que simulam um ambiente de sala de aula, nos quais existe um mediador ou facilitador, o qual faz um pouco o papel do professor, e os alunos, sendo que todos podem interagir entre si.

É necessário haver um aplicativo que controle a seqüência de lições, relacione o conteúdo educacional, controle os alunos, turmas, professores.

Textos, fotos, vídeos, áudio on-line, realidade virtual:

Visando possibilitar o aprofundamento do conhecimento do internauta, pode estar disponível no website uma série de conteúdos relacionados às ações culturais do museu, em diversos formatos de arquivo. Além de conteúdos gerados especificamente para o museu, é também possível fazer a consulta a textos digitalizados do acervo da biblioteca. Alguns desses conteúdos podem estar disponíveis para *download*, de forma que o usuário possa ter o arquivo para seu próprio uso.

O principal conteúdo para consulta on-line é a coleção de obras de arte, o maior patrimônio de um museu. E para que sua missão seja cumprida, essa coleção deve estar exposta ao público. Mas os museus não têm espaço suficiente para expor permanentemente sua coleção, e a disponibilização on-line de reprodução das obras de arte é uma alternativa para aumentar o acesso à população.

Deve haver controle de direitos autorais para que esse material esteja on-line, inclusive com mecanismos ou advertências para minimizar a possibilidade de cópias indevidas.

### Bases de dados para consultas e buscas cruzadas:

Uma ferramenta que pode ser colocada à disposição no website para pesquisadores é a consulta a bases de dados que contenham registros de assuntos relativos à atividade cultural do museu.

Bases de artistas, obras, movimentos, exposições, etc. podem ser de grande valia para estudantes, professores, acadêmicos ou interessados em arte. As buscas avançadas facilitam selecionar somente as informações de interesse do internauta, e a busca cruzada, utilizando dados de diferentes bancos de dados, auxilia a explicitar relações antes desconhecidas.

O fato de ter as imagens das obras já digitalizadas, bem como textos informativos, dados biográficos dos artistas e movimentos culturais, não significa que essas informações sejam de acesso simples para os internautas. Bancos de dados são projetados para conter os dados necessários a uma busca, que pode ser simples (pelo nome do artista ou da obra, por exemplo), ou cruzada (movimento cultural e ano da obra). Os bancos de dados também são úteis para fazer relações entre artistas, obras, movimentos, de forma que a busca feita pelo internauta possa retornar um resultado mais amplo que o trivial.

Os bancos de dados devem ser baseados em meta dados e, se possível, compatíveis com formatos padronizados utilizados internacionalmente. É vital a construção de um vocabulário controlado para existir a possibilidade de cruzamento de informações.

Para a construção de bancos de dados são necessários softwares específicos e desenvolvimento de aplicações para a busca.

### Suporte para arte-tecnologia:

A arte-tecnologia é a arte que usa a tecnologia como suporte. É cada vez mais comum que os artistas utilizem a informática e as telecomunicações como suporte, de forma que a obra poderia ser definida como virtual, pois não existe fisicamente. Muitas obras propõem a interação com o internauta, via computador ligado na Internet, e outras propõem ainda a interação de vários internautas ao mesmo tempo, em rede, de forma que o que um está fazendo influencia a interação do(s) outro(s).

A rede mundial também é utilizada para uma participação compartilhada, através de bancos de dados ou programas gerados pelos artistas, na qual os ‘espectadores’ têm uma interface para manipulação ou para ação conjunta. Há casos em que são usadas interfaces físicas (câmeras, teclados, mouses, etc.) em locais físicos e outras interfaces lógicas, por estarem distantes, manipuladas pelo terminal do usuário em sua residência. Há diversas variações, como websites interativos, website colaborativos, websites que integram os sistemas de multi-agentes para execução de tarefas, websites que convidam o usuário a adotar uma identidade (avatar), levando a imersão em realidade virtual, através de interfaces perceptivas e sensórias. A arte depende de suportes, dispositivos e recursos. Nesses meios é que se dá tanto a produção, como a exposição ou difusão (SANTAELLA, 2004).

O website é um instrumento adequado ao abrigo dessas obras, que não precisam – embora possam – estar expostas em um ambiente no prédio do museu.

A implicação técnica depende da interatividade proposta pela obra, bem como da quantidade de pessoas que podem interagir ao mesmo tempo.

### Materiais específicos para crianças:

Diversos conteúdos colocados à disposição em um website de museu podem ter uma outra versão, específica para crianças, com design apropriado, outra navegação e outra linguagem. E outros conteúdos são criados especificamente para esse público. Isso amplia o acesso ao website do museu por uma audiência que normalmente é foco de atenção da instituição.

### Veiculação de notícias culturais:

Os museus podem veicular notícias que tenham relacionamento com sua esfera de atuação, ou com sua coleção e conteúdos, prestando serviço cultural à sociedade e trazendo novos interesses para suas ações.

### Informações sobre o museu:

Os museus são instituições que servem ao público e, via de regra, se enquadram no terceiro setor por serem sem fins lucrativos. São normalmente financiados pelo governo, por empresas ou por pessoas físicas, portanto suas informações são de interesse público. A governança da instituição deve focar em transparência de suas estruturas e ações.

É também importante para os museus, que têm entre seus objetivos a conservação da história dos povos, mostrar sua própria história e de seus prédios.

Lista de funções dessas páginas:

- Missão e estratégias.
- Estrutura organizacional e financeira.

- Equipe de funcionários e curadores.
- Meios de contato.
- Estrutura de ações sobre a coleção.
- Estrutura de ações culturais.
- História.
- Sobre o prédio.
- Relatórios de atividades e sobre público.
- Licenciamento de fotos, textos, vídeos, etc.
- Vagas para empregos e estágios.

#### Captação de membros e recursos:

Os museus podem ser de propriedade do governo ou privados, mas todos necessitam conseguir verbas para seu funcionamento. A exceção fica por conta de museu pertencente a uma única empresa, que custeia todas suas atividades. Os demais precisam de patrocinadores – sejam pessoas jurídicas ou físicas –, membros, sócios, doadores, etc.

O website pode auxiliar nesta tarefa, ao divulgar as formas que as pessoas podem auxiliar a manutenção do museu, mostrando o retorno – para si ou para a comunidade – que pode ser conseguido com esse auxílio. Em alguns museus pode ser feita doação on-line, com as mesmas implicações técnicas de uma venda on-line.

Parte do conteúdo de um website de museu pode também se prestar à função de captação, pois esse conteúdo pode despertar interesse comercial a empresas, ou se transformar em produtos para

pessoas físicas. O licenciamento de imagens para uso geral ou a venda de impressão de imagens em pôsteres são iniciativas totalmente válidas e esperadas pelos visitantes/consumidores.

Outra forma de captação que pode ser propiciada pelo website é o patrocínio de suas páginas. Se uma empresa aceita patrocinar o desenvolvimento de um website, ou mesmo de ações culturais específicas, o logotipo de sua empresa (com o *link* para seu próprio website) pode ser colocado na *homepage* ou nas páginas que referem à ação específica. Neste caso, o website está sendo utilizado como qualquer outra mídia que possibilite a indicação de parceiros, por exemplo, um catálogo ou folheto. Mas se a empresa é de tecnologia, e ela propiciou o desenvolvimento daquelas páginas ou funcionalidades, a inserção de seu logotipo adquire uma nova dimensão, pois o serviço da empresa está sendo demonstrado automaticamente pelo próprio website do museu. O gestor deve balancear os ganhos nessas parcerias visando o melhor para sua instituição, o museu.

#### Funções de interatividade:

Cada vez mais a Internet vem se transformando em um canal de interatividade, no qual os usuários são parte ativa da comunicação. Em várias partes do website pode estar sendo proposta a interação da instituição com os internautas, em fóruns, onde são proposto temas para os quais qualquer pessoa pode comentar, assim como em *blogs* e *podcasts* e *wikis*. Podem ser criadas enquetes ou *quiz* (perguntas ou jogos on-line que auxiliem a compreensão sobre uma exposição, obra, ou assunto), pode-se colocar um jogo on-line como atividade lúdica visando aprendizado.

Os museus têm criado em seus websites *blogs* para discussão de, por exemplo, comentários sobre uma exposição, nos quais os visitantes podem colocar suas próprias impressões; ou *podcasts* para

publicar o áudio de uma visita guiada; ou *wikis* em verbetes sobre obras de arte ou autores, que podem ser complementados pelos internautas.

Aplicativos simples, disponíveis para uso comum em diversos websites, têm que ser implantados para permitir esse tipo de comunicação.

### ***5.6 Riscos aos quais a instituição está exposta***

Vários fatores devem ser analisados pelos gestores de um museu ao decidir colocar no ar um website. Para desenvolver uma organização com sucesso, é necessária a compreensão de seu enquadramento no ambiente, mercado, e da própria organização.

A gestão estratégica se baseia em um contexto de incerteza quanto ao futuro, que podem ser classificadas da seguinte forma:

- Riscos, que são problemas já previstos por conta de acontecimentos anteriores, de forma que se possam estimar as probabilidades e ações preventivas ou corretivas.
- Incertezas estruturais, que são possibilidades previstas, mas por serem de caráter único, não é possível calcular a probabilidade de ocorrer; normalmente são imaginadas com base no raciocínio causa-efeito, mas não se sabe com antecedência se efetivamente vai ocorrer e, se ocorrer, como será sua configuração.
- Imprevisíveis, ou seja, situações sequer imaginadas (RIBEIRO, 1997).

O conhecimento dos riscos faz com que a organização lide melhor com as incertezas, por aumentar a compreensão da organização e de seu enquadramento, de forma que as decisões sejam partes de um processo calculado e não acontecimentos isolados, e ajudam a tornar a organização mais adaptável à complexidade do ambiente (RIBEIRO, 1997). Os objetivos estratégicos são determinados a partir da definição da missão e valores, e devem ser estabelecidos antes da identificação dos eventos com potencial para afetar as metas, visando assegurar o alinhamento entre a missão e a visão com a tolerância ao risco.

Até mesmo uma instituição sem fins lucrativos, como os museus, pode ser vítima de uma ação criminosa. Por mais altruísta que seja sua missão, ela não oferece proteção, tão pouco imunidade. Portanto, toda instituição deve estar atenta aos riscos operacionais e àqueles ligados ao seu negócio (FERRAZ; PADULA, 2005). O terceiro setor não despense atenção suficiente aos riscos associados a fatores tecnológicos, mas, como toda organização, deveria considerar que os riscos tecnológicos podem impedir que sua missão seja atingida (NONPROFIT RISK MANAGEMENT CENTER, 2001).

A tecnologia da informação está cada vez mais presente no dia a dia de qualquer organização, seja para automatização de seus processos internos, ou para manter websites na Internet, entre outras possibilidades. Os benefícios adquiridos com o uso da tecnologia, como agilidade e eficiência, servem igualmente à ação criminosa (DONEY, 2001). O uso de tecnologia traz consigo a exposição a diversos riscos tecnológicos que devem ser minimizados por meio de uma política de segurança adequada. Na mesma proporção em que se desenvolve a dependência das empresas pelos recursos de tecnologia da informação, cresce também a preocupação com os riscos de perda ou acesso indevido aos dados. Entre os principais problemas enfrentados estão a

crescente disseminação de vírus, ataques de hackers, websites falsos, roubos de informação, etc. que acabam por impactar o bom funcionamento e a boa imagem da organização (PADULA, 2006).

Os principais riscos aos quais um museu fica exposto por conta de seu website podem ser classificados como: riscos de imagem negativa, riscos jurídicos, riscos operacionais.

#### Risco de imagem:

São fatores que afetam a imagem que a instituição tem junto a seus *stakeholders*.

Existe em vários aspectos de um website: uma informação errada disponibilizada afeta a credibilidade das outras informações; um texto ou imagem ofensivo pode gerar conflito com uma parte do público; uma parte do website que não esteja funcionando corretamente, também afeta a imagem. Pode ser decorrente da ocorrência de outros riscos, jurídicos ou operacionais, que acabam por afetar a imagem da instituição junto aos usuários, parceiros, fornecedores, mantenedores, voluntários. É importante que a instituição consiga entregar o que promete, ou seja, que a imagem formada na mente das pessoas seja fidedigna com a realidade.

#### Risco jurídico:

São fatores que coloquem a instituição em desacordo com leis.

Existe porque boa parte do conteúdo do website pode estar protegida por direitos autorais: os textos, do autor ou editor, as imagens, do fotógrafo ou do artista.

Um website de museu de arte pode estar carregado de conteúdos que podem interessar a diversas categorias de pessoas, entre outras: estudantes, para fazer seus trabalhos escolares; professores, para preparar suas aulas e apostilas; acadêmicos, para fazer seus artigos e dissertações; escritores

e repórteres, para escrever livros, matérias, notícias; galerias de arte, para incrementar suas informações sobre obras de arte. Todas essas pessoas podem ficar compelidas a copiar textos ou imagens do website do museu. Algumas vezes o conteúdo é liberado para ser usado em documentos não comerciais, com fins educacionais. Mas não se pode liberar para atividades que visem de alguma forma o lucro de quem está copiando informações sem autorização. A propriedade intelectual está sujeita a um vínculo social, de forma que os direitos do autor estão limitados pelas necessidades de interesse geral. As leis de direitos de autor, mundialmente, se originaram por necessidades cultural e econômica, sendo que devem estar preservados a liberdade de expressão, a liberdade às artes e ciências, e o uso público da informação. O acesso à informação, da qual são dependentes o estado, a economia e a sociedade, é vital para a participação do indivíduo na sociedade de informação (BEGER, 2005). Muitas leis não são claras o suficiente para saber o que pode estar disponível ou não, e nem sempre se conseguem formas de que o próprio website tenha proteção tecnológica contra a cópia.

#### Risco operacional:

São fatores que impactem o bom funcionamento do website.

Acontece quando por falhas de software, por exemplo, uma compra de ingresso não seja completada corretamente, causando perda para o museu ou para o visitante, e o mesmo pode acontecer nas vendas ou doações on-line. Ocorre quando há funcionamento inadequado ou insatisfatório dos sistemas de informática, causando erros de registros, ausência de dados, atrasos de processamento, erros de contabilização e consolidação, geração de relatórios não confiáveis e panes em sistemas críticos da organização (COIMBRA, 2004).

Para minimizar os riscos, adotam-se os conceitos da segurança da informação, que é baseado em três princípios básicos:

- **Confidencialidade:** Toda informação deve ser protegida de acordo com o grau de sigilo de seu conteúdo, visando a limitação de seu acesso e uso apenas às pessoas para quem elas são destinadas
- **Integridade:** Toda informação deve ser mantida na mesma condição em que foi disponibilizada pelo seu proprietário, visando protegê-la contra alterações indevidas, intencionais ou acidentais
- **Disponibilidade:** Toda informação gerada ou adquirida por um indivíduo ou instituição deve estar disponível aos seus usuários no momento em que os mesmos delas necessitem para qualquer finalidade (SÊMOLA, 2003).

A segurança da informação é um processo em permanente evolução, mutação e transformação, que deve envolver todos os níveis da empresa e ser encarada como um facilitador e como forma de aumentar os níveis de confiança internos e externos. Não envolve apenas fatores tecnológicos, engloba um número elevado de disciplinas, dentre elas: segurança de redes, segurança física, segurança do pessoal, gestão de projetos, formação, conformidade, etc. (CARVALHO, SILVA, TORRES, 2003). A adequada proteção das informações é um dos indicadores do compromisso da organização com ideais de sustentabilidade e perenidade.

Há ainda o caso específico de arte-tecnologia, com obras que se realizam na interface entre vários usuários via rede, e a segurança pode ser um inibidor que acabe por invalidar e inviabilizar o conceito utilizado pelo artista. É difícil saber se há como determinar a segurança necessária a

uma obra de arte, e se isso não seria uma inferência no trabalho criativo do artista (FERRAZ; PADULA, 2005).

### ***5.7 Website comparado com outras mídias em uso por museus***

O website de um museu pode atender a várias funções para auxiliar visitantes, divulgar a programação, difundir assuntos sobre arte, prover informações complementares sobre as obras da exposição, entre outros. Mas, além do website, existem várias outras mídias – digitais, impressas, ou de comunicação de massa – que podem ser usadas para cumprir essas funções.

Os vários tipos de mídia – quiosques com computador, PDA, Internet e outras – acabam por engajar o visitante tanto no lado virtual como no físico. A visita ao museu pode ser personalizada, iniciando no website e continuando dentro do museu da melhor forma que o visitante quiser, e com a profundidade desejada. Havendo integração entre o conteúdo dessas mídias, cada uma com suas vantagens e particularidades, o visitante pode engrandecer sua experiência da visita. Assim como na visita presencial, os usuários querem uma variedade de tipos de engajamento e de atividades on-line (BARRY, 2006).

O quadro 2 lista algumas funcionalidades que podem ser cumpridas por outras mídias:

**Quadro 2: Funcionalidades x Mídias.**

Funcionalidade	Tele- fone	Periódico	Livro	Guia	Catá- logo	CD ROM	DVD	Quios- que	PDA	Fone, MP3	TV	Celu- lar
Apresentação do museu	X	X	X	X	X			X	X			
Informações ao visitante	X	X		X	X			X	X			X
Divulgação		X		X	X	X	X	X				
Venda de ingressos ou inscrição para eventos e cursos	X							X				
Venda de produtos culturais e <i>merchandise</i>	X				X			X				
Consulta à biblioteca								X	X			
Envio de <i>e-card</i>								X				X
Visitas a exposições ou complemento da visita presencial		X	X		X	X	X	X	X	X		
Transmissão de atividades culturais						X	X	X	X		X	
Cursos à distância						X		X	X			
Textos, fotos, vídeos, áudio on-line, realidade virtual			X		X	X	X	X	X	X		X
Bases de dados para consultas e buscas cruzadas						X		X	X			
Suporte para arte-tecnologia em rede						X	X	X	X			X
Materiais específicos para crianças			X		X	X	X	X	X	X		
Informações institucionais			X		X	X	X	X	X			
Captação de membros e recursos	X			X	X			X				
Funções de interatividade								X	X			X

Fonte: Elaborado pelo autor.

Se um turista chega a uma cidade e quer visitar algum museu, ele pode procurar a informação em um guia turístico ou em um jornal ou revista. Nesses impressos normalmente podem ser encontradas algumas informações básicas sobre as atividades culturais das instituições, bem como os horários de funcionamento, localização, etc. Algumas dessas informações podem ser conseguidas também por telefone, ou em um catálogo do próprio museu, e até em livros que falem de museus ou artistas. A divulgação das ações culturais também pode estar disponível em computadores colocados à disposição do público no prédio do museu, ou em vídeos que fiquem rodando no *lobby* do museu. Também podem ser transmitidas informações automaticamente para celulares dos visitantes, conforme passem por algumas salas do museu, via mensagens (SMS).

A compra de ingressos e inscrição em cursos, workshops, seminários ou outras atividades educativas pode ser feita por telefone. O telefone pode também ser usado para vendas de produtos da loja do museu, que podem ser consultados em um catálogo impresso. Pelo telefone também pode ser um instrumento que facilita a captação de recursos, via ações de telemarketing. As doações podem ser recebidas e efetivadas na própria ligação.

Para atender a função de pesquisas, os museus mantêm bibliotecas que podem ser consultadas pelo público. O catálogo do acervo normalmente é consultado em computadores no espaço da biblioteca.

As exposições para serem apreciadas devem ser acompanhadas de informações sobre os objetos expostos. Várias mídias podem ser usadas para esse fim: o catálogo da exposição, computadores colocados próximos às obras, PDAs, celulares ou instrumentos de áudio emprestados aos

visitantes, e vídeos com entrevistas e explicações. Livros e resenhas em periódicos podem ser lidos tanto antes quanto após a visita, e potencializam a experiência da visita..

Os museus têm outras atividades culturais além de exposições, que podem ser espetáculos de música ou dança, peças de teatro, palestras, congressos, seminários, que podem ser assistidas presencialmente ou remotamente (tanto no tempo como no espaço). As atividades podem ser gravadas para passar na TV, ficar disponível para acesso nos computadores do museu, ser incluído em um CD ROM ou DVD.

Outra atividade cultural de um museu é a criação de cursos, sendo que alguns podem ser feitos à distância. Eles podem estar gravados em CD ROM, ou ser acessado nos computadores do museu.

Outras informações que o museu entenda como importante estar à disposição do público, sobre os artistas, obras, entre outras, podem ser encontradas em livros, catálogos, CD ROMs, DVDs, computadores do museu, e instrumentos portáteis como PDA, MP3 *player*, celular. Exceto livros e catálogos, os demais podem ainda reproduzir áudio, vídeo e programas de realidade virtual.

Para pesquisas mais profundas, são criados bancos de dados, que possibilitam buscas cruzadas e filtros, de forma que o usuário encontre exatamente aquilo que lhe interessa. Esta é uma função possível de uso de computadores que ficam em quiosques no museu.

Da mesma forma, outra função dos computadores que ficam em quiosques é esses equipamentos servirem como suporte a obras de arte-tecnologia. As obras podem ser gravadas em CD ROM, DVD e também rodar em PDAs ou até em celulares.

Uma prioridade nas ações educativas dos museus são as crianças, pois quanto antes elas se interessarem por arte, mais natural será esse conhecimento e vontade de aprofundamento. Para tanto, os museus fazem livros, CD ROMs, vídeos, jogos de computador para esse público alvo.

Informações institucionais devem ser divulgadas por conta de transparência na gestão do museu. Isso é realmente importante principalmente em relação a doadores, patrocinadores, entidades públicas financiadoras. Essas informações podem estar publicadas em livros, catálogos, vídeos ou arquivos de computador.

Os museus têm que estreitar as suas relações com os visitantes, tanto presenciais, como virtuais. Funções interativas possibilitam o que os visitantes escolham o roteiro e conteúdo que lhes interessem, ou participem de jogos digitais educativos, ou, ainda, sejam autores de textos e comentários sobre obras ou eventos. Computadores em quiosques, PDA e celulares podem ser usados no museu.

São muitos os aspectos que necessitam de avaliação quando se concebe um website. As funcionalidades que serão colocadas à disposição dos usuários devem ser pensadas tendo em mente qual a infra-estrutura e quanto a instituição pode dispende na manutenção das website, além de considerar os riscos implícitos e a possibilidade de usar outras mídias, que podem ser mais práticas, funcionais ou baratas. Isso tudo implica em utilização de recursos financeiro sempre escassos, que podem estar sendo utilizados em diretamente em ações culturais.

## Capítulo 6      Websites de Museus de Arte

Neste capítulo são analisados website de museus, verificando como suas páginas ajudam na missão da instituição. São verificados as funcionalidades, usabilidade e design dos seguintes websites: o MoMA de Nova York, o Tate de Londres e o MAM de São Paulo. A missão desses museus está expressa em seus websites, possibilitando uma comparação mais direta do website com os objetivos pretendidos. Os museus selecionados são referências em arte em seus países, mas têm diferentes visões da tecnologia.

### *6.1 MoMA – The Museum of Modern Art (Nova York, Estados Unidos)*

#### Missão e estratégias:

Estabelecer, preservar e documentar uma coleção permanente da maior relevância que reflita a vitalidade, complexidade e desdobramentos de modelos da arte moderna e contemporânea; promover exposições e programas educacionais de significância ímpar; manter biblioteca, arquivos e laboratório de conservação que são reconhecidos centros internacionais de pesquisa; patrocinar a difusão de conhecimento e publicações de extremo mérito intelectual.

Encorajar um entendimento crescentemente profundo e apreciação de arte moderna e contemporânea pelas audiências local, nacional e internacional a que se serve.

Procuramos criar um diálogo entre o estabelecido e o experimental, o passado e o presente, em um ambiente que é suscetível ao lançamento da arte moderna e contemporânea, ao mesmo tempo sendo acessível ao público, que vai de acadêmicos até pequenas crianças (MoMA.ORG, 2006).

A missão do museu traz, além dos objetivos, a posição que a instituição pretende ter no mercado: “maior relevância”, “significância ímpar”, “reconhecidos centros internacionais”. Apresenta também o público alvo que almeja atingir, destacando a grande amplitude com a descrição “de acadêmicos até pequenas crianças”.

O website traz a missão junto com os conceitos adotados em relação à coleção e as estratégias para alcance da missão. Estão disponíveis informações básicas sobre como chegar ao museu, programação, horário, e informações institucionais.

Para difusão e educação, é de grande valia que estejam on-line os principais objetos da coleção do museu, com possibilidades de busca simples e avançada, ou lista de artistas ou categorias.

Os principais eixos do website estão listados no menu principal da *homepage*. São eles:

- **Calendário de Eventos:** ao trazer informações sobre os eventos (exceto exposições), se presta à divulgação dos programas do museu. Nota-se que nesses programas há uma preocupação com a diversidade de público, ao listar programas específicos para adultos, família e estudantes.
- **Programação de Exposições:** este eixo traz informações sobre as exposições atuais, passadas e futuras. Ao interessar-se por uma determinada exposição, o internauta pode

visitar uma seleção das principais obras, ouvir a visita guiada e aprofundar-se de acordo com seu grau de interesse, acessando links e sub-links que oferecem informações cada vez mais completas ou fazem ligação com temas relacionados.

- Neste eixo, está também a entrada para a seção de projetos on-line, criados exclusivamente para a Internet e que só estão presentes no museu virtual. O website, assim como as exposições propriamente ditas, atende aos objetivos da missão de difusão do conhecimento de arte, educação, aprimorar o conhecimento e a apreciação de arte moderna e contemporânea.
- Coleção: apresenta a coleção do museu em uma divisão tradicional das categorias artísticas (arquitetura, desenhos, filmes, esculturas, pinturas, fotografia, etc.). A partir de cada categoria é possível selecionar as buscas na coleção partindo dos destaques, das aquisições recentes ou em todo o conteúdo.
- Pode ser considerado o eixo que abriga o ponto central da missão do museu e tem a função de difundir a arte por meio de bases de dados com fotos e informações sobre as obras de arte, servindo também para auxílio à educação, a partir de um trabalho de pesquisa e documentação. Atende também à difusão do conhecimento e à apreciação estética. Sobre a preservação da coleção há informações sobre projetos de conservação, que também servem como documentação e difusão da metodologia de preservação.
- Educação: atende a missão na divulgação de programas educativos para diversos tipos de público – professores, estudantes, crianças, adultos, famílias. Tem cursos de educação a distância, páginas interativas com jogos educativos, e diversos outros recursos para os internautas e para os visitantes presenciais.

- Programas Internacionais: informa somente sobre programas feitos em outros países, que servem à diversidade de público.
- Visitando o Museu: tem a principal função auxiliar os visitantes presenciais, ao dar informações sobre como chegar, bilheteria (inclusive on-line), horários, localização, facilidades à disposição, como aparelhos de áudio, hotéis, visitas em grupo, etc.
- Sobre o MoMA: serve como um instrumento de transparência, uma prestação de contas para o público, para os doadores, membros, patrocinadores, governo, etc. Tem a palavra do diretor, a diretoria, o organograma. Serve também para dar informações sobre o prédio do museu, empregos e voluntariado.
- Recursos de Pesquisa: atende a missão ao permitir consultas às bases de dados da biblioteca e divulga serviços à disposição do visitante interessado em educação. Este eixo apresenta também uma base de dados que integra as informações de biblioteca, arquivos históricos dos museus (concentram exposições passadas) e trabalhos do Centro de Estudo. É neste eixo que o pesquisador encontra orientações sobre restrições de reprodução e direitos autorais.
- Publicações: divulga edições lançadas pelo museu. O texto do website ressalta que o programa de publicações de faz parte da missão do museu desde a sua fundação. A maioria das exposições do MoMA foram acompanhadas da publicação de catálogos, que são oferecidas para compra on-line no próprio website, quando disponíveis, ou em websites parceiros que localizam exemplares à venda de edições esgotadas.
- Patrocínio ao MoMA: atende a um objetivo da administração do museu, embora não expresse na missão e estratégias que é a captação de recursos. Fala das diversas

possibilidades de suporte ao museu, como ser membro, doador, patrocinador corporativo, inclusive com a possibilidade de doação on-line.

- Loja: os artigos oferecidos atendem eventualmente aos itens da missão de difusão e apreciação da arte, como é o caso de livros sobre artistas ou movimentos relacionados à coleção. Mas existe uma grande quantidade de objetos de consumo, como produtos para cozinha ou de papelaria e, neste ponto, fica evidente que a loja on-line se presta também à captação de recursos, que é a principal função que uma loja representa em um museu.

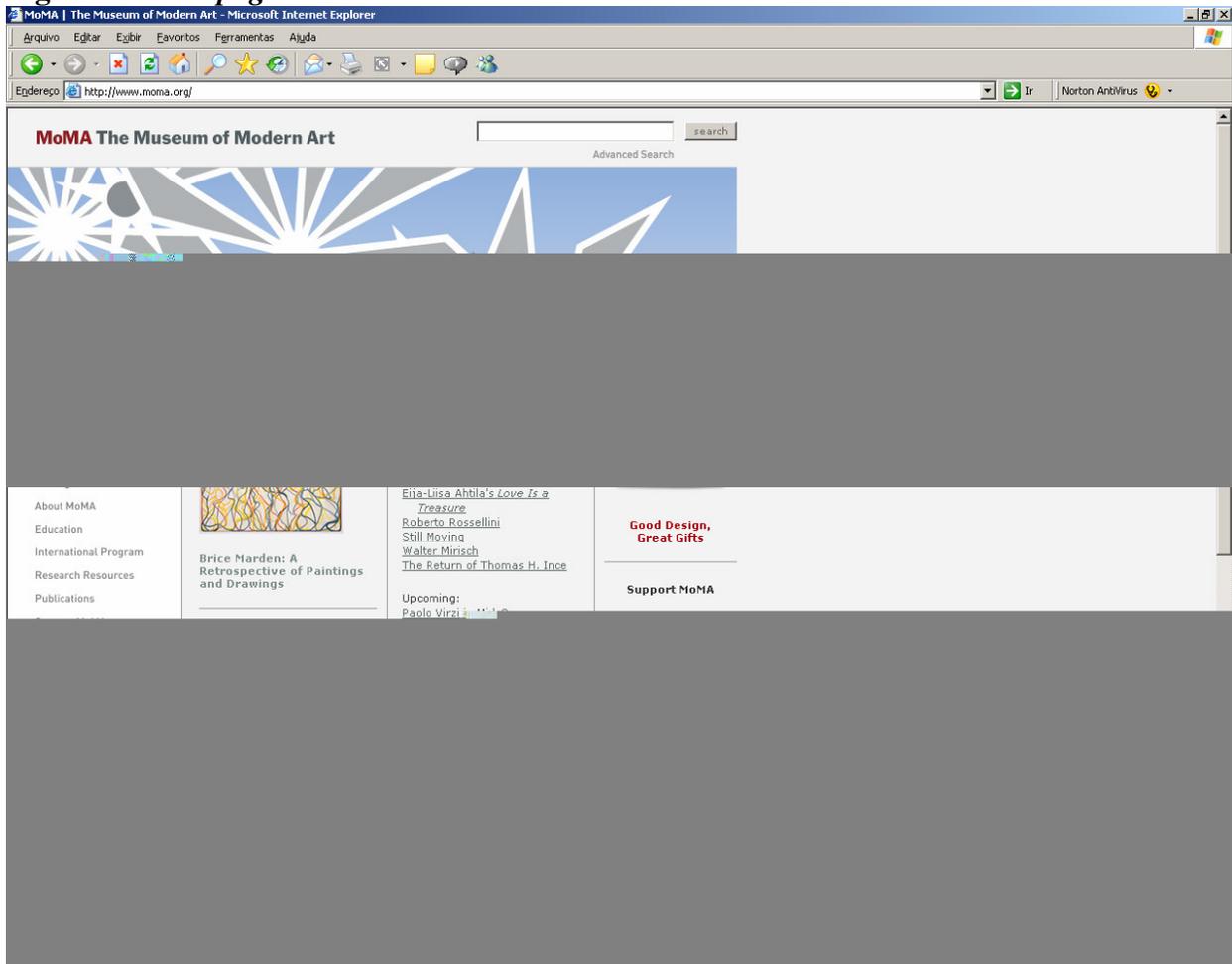
O MoMA tem uma poderosa rede de hardware e software que é invisível para o público, mantendo o foco na arte, sem que a tecnologia suplante o verdadeiro objetivo do museu. Tecnologia é um meio, uma ferramenta, e não um fim, para difusão da arte. A tecnologia possibilita a flexibilidade de que um material digitalizado seja movido de uma galeria para outra, ou para um PDA, ou para a Internet, de forma que a experiência da visita seja um destino flexível para o conteúdo do museu (TOLVA, 2003).

O design do website do MoMA segue uma linguagem convencional, com estrutura predominantemente linear, uso contido de hipertexto. O visual é utilizado basicamente para ilustrar a informação verbal, e são os textos que recebem maior importância, ocupando mais espaço e destaque que as imagens. A obediência ao um projeto gráfico fica evidente no website como um todo, pois a estrutura das páginas segue um padrão claro. Não são utilizadas muitas variações de tipografia ou de cores, as quais são, em geral, discretas e sóbrias. A loja virtual é a maior exceção a este padrão, mais ilustrada, descontraída e colorida que o restante do website.

As informações são organizadas em menus claros, que seguem uma seqüência lógica (é freqüente a organização cronológica ou alfabética). As categorias artísticas são divididas da forma tradicional.

Na figura 1 temos a imagem da página principal do website do MoMA.

**Figura 1: Homepage do MoMA.**



Fonte: MoMA.ORG, 2006.

## **6.2 Tate Galleries (Londres e outras cidades, Inglaterra)**

### Missão e estratégias:

Aumentar o conhecimento, entendimento e apreciação do público sobre a arte britânica do século XVI até os dias atuais e da arte moderna e contemporânea internacional.

Construir e manter o futuro da coleção, enquanto a faz acessível e aumentando o entendimento e a sua apreciação.

A principal iniciativa, a construção da coleção do Tate, visa ajudar a alcançar a meta, ao gerar doação financeira.

Desenvolver programas para alcançar audiência fora das galerias do Tate, através do Tate Online, das parcerias nacionais e internacionais, e das interpretações feitas sobre o Tate.

Entender melhor nossa audiência, visando aumentar sua posição sócio-econômica, proporcionar maior diversidade étnica, e melhorar a qualidade da experiência da visita.

Desenvolver o potencial dos que trabalham no Tate através de uma cultura que promova equidade, respeito à diversidade e aos valores que a contribuição dos funcionários que fazem o sucesso da Tate, ao mesmo tempo assegurando que eles tenham o suporte de sistemas e ferramentas corretos.

Aumentar o relacionamento da Tate com os muitos amigos, patronos, patrocinadores, conselheiros.

Alcançar maior impacto das atividades e uma maior contribuição das artes visuais para a vida na Grã-Bretanha, usando como base a estrutura e perfil do Tate.

Garantir dinheiro suficiente para patrocinar as ações, lutar para aumentar a receita auto-gerada e maximizar a subvenção, combinando empreendedorismo com uma forte gestão financeira, para garantir o máximo proveito de cada libra pública ou privada obtida (TATE ONLINE, 2006).

A missão e estratégia se apresentam conjuntamente, de forma que não seja possível sua separação. São destacados os principais pontos de atuação da instituição, alguns mais visionários e intangíveis “aumentar o conhecimento sobre a arte britânica”, “alcançar maior impacto das atividades”, misturados com alguns totalmente práticos “garantir dinheiro suficiente para patrocinar as ações”.

O website traz várias possibilidades de entrada, sendo os principais eixos listados a seguir:

- **Coleção:** traz todas as informações sobre a própria coleção e sobre as obras de arte do museu, com texto e imagens. Lista as obras que estão em exibição, mostra quais são as principais obras, possibilita busca em bancos de dados. Oferece diferentes opções de pesquisa na coleção (ordem alfabética de artistas, por assunto, vocabulário controlado, um glossário ilustrado, aquisições recentes), é possível também realizar visitas guiadas virtuais, onde o internauta pode escolher um tema ou determinado artista e seguir um percurso orientado. Este eixo é coerente com a principal iniciativa expressa na missão do museu, que é a construção da coleção, proporcionando várias maneiras do internauta interagir com as informações sobre as obras de arte, considerando as necessidades e propondo soluções para os mais diversos tipos de público.
- **Pesquisa:** traz consultas à biblioteca, a artigos publicados sobre arte, onde os internautas podem submeter seus artigos para publicação, e lista os principais serviços de pesquisa à

disposição do visitante. O eixo se presta à missão de aumentar o conhecimento e entendimento do público sobre a arte britânica.

- **Aprendizado:** traz links para diversas facilidades para crianças, professores, jovens, e outros interessados em arte. Há cursos on-line e outras formas de interação que visam facilitar o processo de entendimento da coleção. Existem também opções de pesquisa para deficientes visuais, os quais contam com tecnologia para impressão de catálogos em linguagem especial para apreciação das obras, inclusive daquelas bidimensionais. Para desenvolver este recurso, a Tate trabalha com a colaboração de organizações e centros de pesquisa especializados nas necessidades do público para desenvolver tecnologias e linguagem mais adequadas. Se presta à missão de aumentar o entendimento do público quanto à arte.
- **Patrocínio:** traz todas as informações, vantagens e serviços disponíveis para atuais e potenciais membros, patrocinadores e doadores. Atende à estratégia de aumentar os recursos financeiros à disposição do museu.
- **Visita On-Line:** traz informações sobre as exposições correntes, passadas e futuras. Em algumas delas é possível ter uma visita virtual, em outras há informações sobre a exposição e algumas obras. Tem o objetivo de aumentar o conhecimento e o entendimento da arte.
- **Transmissão de Eventos:** traz simpósios, palestras e colóquios que podem ser assistidos on-line. Alguns eventos têm transmissão ao vivo. O objetivo também é de aumentar o conhecimento e entendimento quanto a arte.
- **Fórum:** possibilita a discussão de temas entre o museu e interessados em arte, visando o entendimento dos usuários em relação a assuntos artísticos e culturais.

- E-card, E-boletim, Newsletter, Press release: possibilita comunicação do museu para os interessados em arte, por motivos particulares ou profissionais (jornalismo).
- A Loja On-Line: permite que o internauta compre artigos à venda na loja do museu. São produtos culturais, como livros, presentes, pôsteres, ou materiais para professores e também artigos como objetos de decoração, brinquedos e vestuário. Visa dar suporte à estratégia de captação de recursos.
- Informações a Visitantes: traz todas as informações a quem quer visitar (presencialmente) o museu. Traz a programação, horários, localização, informações sobre restaurante e bar, entre outras.
- A Venda de ingressos on-line: pode ser feita para qualquer evento, podendo os ingressos ser entregues em domicílio, há tarifas diferenciadas para membros, há possibilidade de dar ingressos como presente a outra pessoa. Facilita a captação de recursos
- Sobre o Tate: traz todas as informações sobre a instituição: organização, história, governança e estrutura de financiamento, vagas de emprego, pesquisas de mercado, e licenciamento de imagens e textos. Tem como objetivo aumentar o relacionamento com os *stakeholders*.

O público do Tate é bastante diversificado, composto por artistas, estudantes, acadêmicos, membros, patrocinadores, turistas, pessoas à procura de emprego, jornalistas, e pessoas de órgãos do governo, e essas pessoas têm necessidades diferentes de informações. Todos os departamentos do museu contribuem para gerar conteúdo para o website, cada um endereçando seus esforços para as diversas audiências e em diferentes modos, com os seguintes objetivos:

•

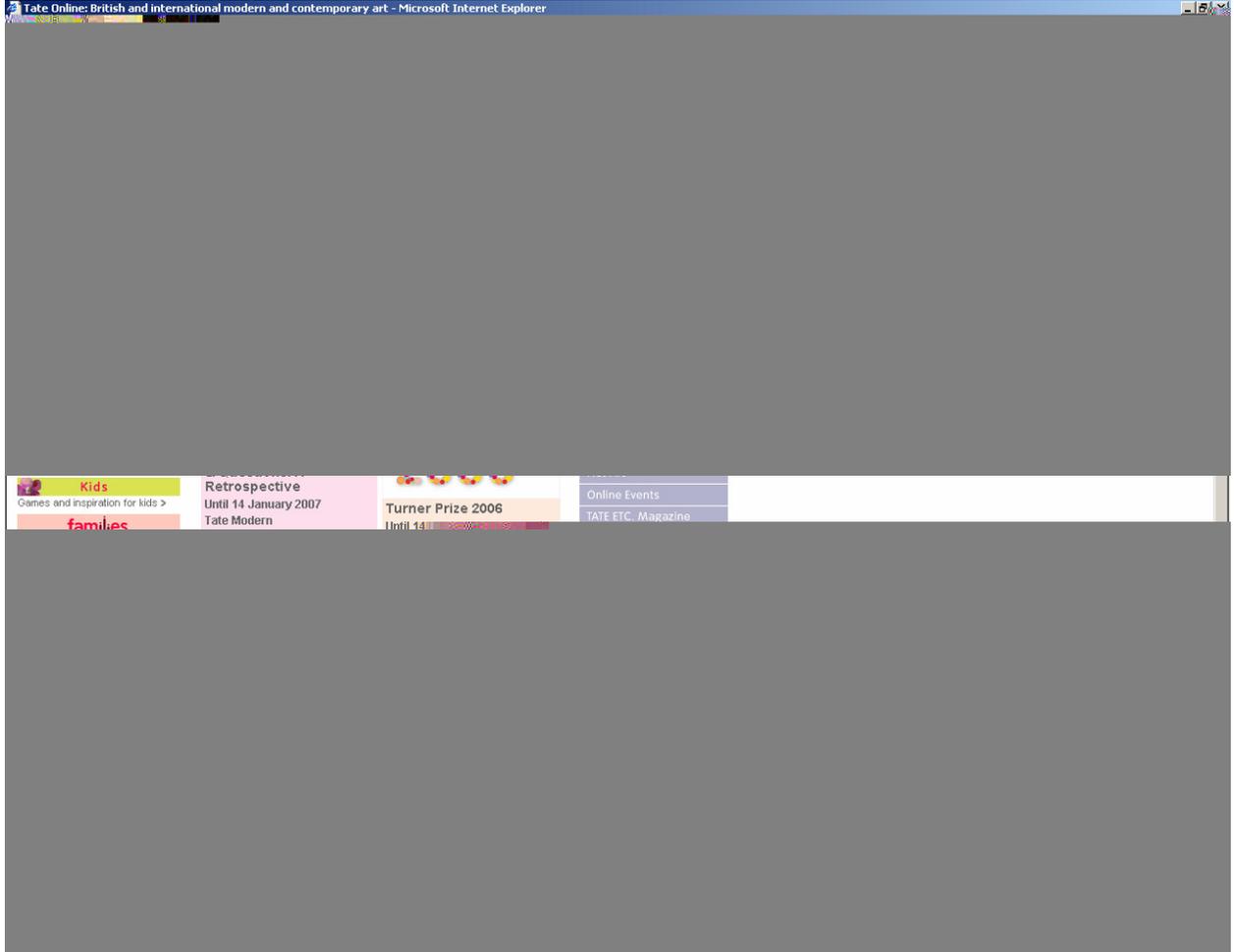
As seções do website não seguem um padrão de design, ou seja, não adotam o mesmo projeto gráfico. O uso de cores, a estrutura de menus, a forma de organização das informações varia de acordo com a seção visitada. Conforme o perfil do público, as páginas da seção ganham um design totalmente diferenciado, como se integrassem um novo website.

A participação de profissionais ligados ao perfil da seção ou de pessoas do próprio público na elaboração do conteúdo e do design pode ser observada em várias seções, como é o caso da Young Tate, onde os responsáveis pelo desenvolvimento são somente funcionários e colaboradores do museu com idade entre 13 e 25 anos.

O uso intensivo de imagens, animações e de cores bastante vivas demonstra um forte apelo visual, associado à inúmeros recursos de áudio, vídeo e hipertexto, além de tecnologias de interatividade e de customização, demonstrando que existe um esforço real pela criação de uma linguagem específica do museu para a Internet e preocupação com o desenvolvimento da experiência da visita on-line.

Na figura 2 temos a imagem da página principal do website do Tate.

**Figura 2: *Homepage do Tate.***



Fonte: Tate Online, 2006.

### **6.3 MAM – Museu de Arte Moderna de São Paulo (São Paulo, SP, Brasil)**

#### Missão:

Colecionar, estudar e difundir a arte moderna e contemporânea brasileira, tornando-a acessível ao maior número de pessoas possível (MAM, 2006).

A missão declarada do MAM em seu website é bastante simples, não trazendo muito mais detalhes do que a definição do ICOM para um museu. A única particularidade que apresenta é quanto ao foco em “arte moderna e contemporânea brasileira”.

O website do MAM provê as informações básicas ao visitante, como programação e horários, de forma a facilitar o acesso ao prédio do museu, e com isso auxilia a ação de difusão e traz também informações institucionais para que se conheça melhor o museu.

Mais eficaz para a difusão é oferecer acesso on-line ao acervo do museu, com fotos e dados das obras, além de possibilidades para busca por nome do artista, categoria, período, título e procedência, recursos que estão disponíveis no website.

A seção do acervo é dividida em duas partes. O Acervo Histórico apresenta um texto com um breve relato sobre o modo como o museu formou sua coleção. O resultado da consulta é a imagem de uma obra ou relação de obras listada na página, acompanhadas de uma descrição

básica (autor, data, título, origem ou propriedade da peça e material utilizado). A alternativa apresentada ao visitante é de ampliar a visualização da obra.

Fica claro que uma estratégia do museu, não declarada em sua missão, é a captação de recursos através do aumento de sócios ou membros e parcerias com instituições. O website dá informações de como fazer doações, como ser sócio, como participar de programas de colecionadores, inclusive com informações sobre as leis de incentivo dos governos federal e municipal.

As lojas físicas são relacionadas no website, com endereço e formas de contato, mas não existe um catálogo de produtos ou opção de compra on-line.

A *homepage* do website traz um menu com os eixos, e a maior parte da página é ocupada por imagens que são passadas sequencialmente, com o logo do museu, chamadas para as exposições e chamada para captação de membros.

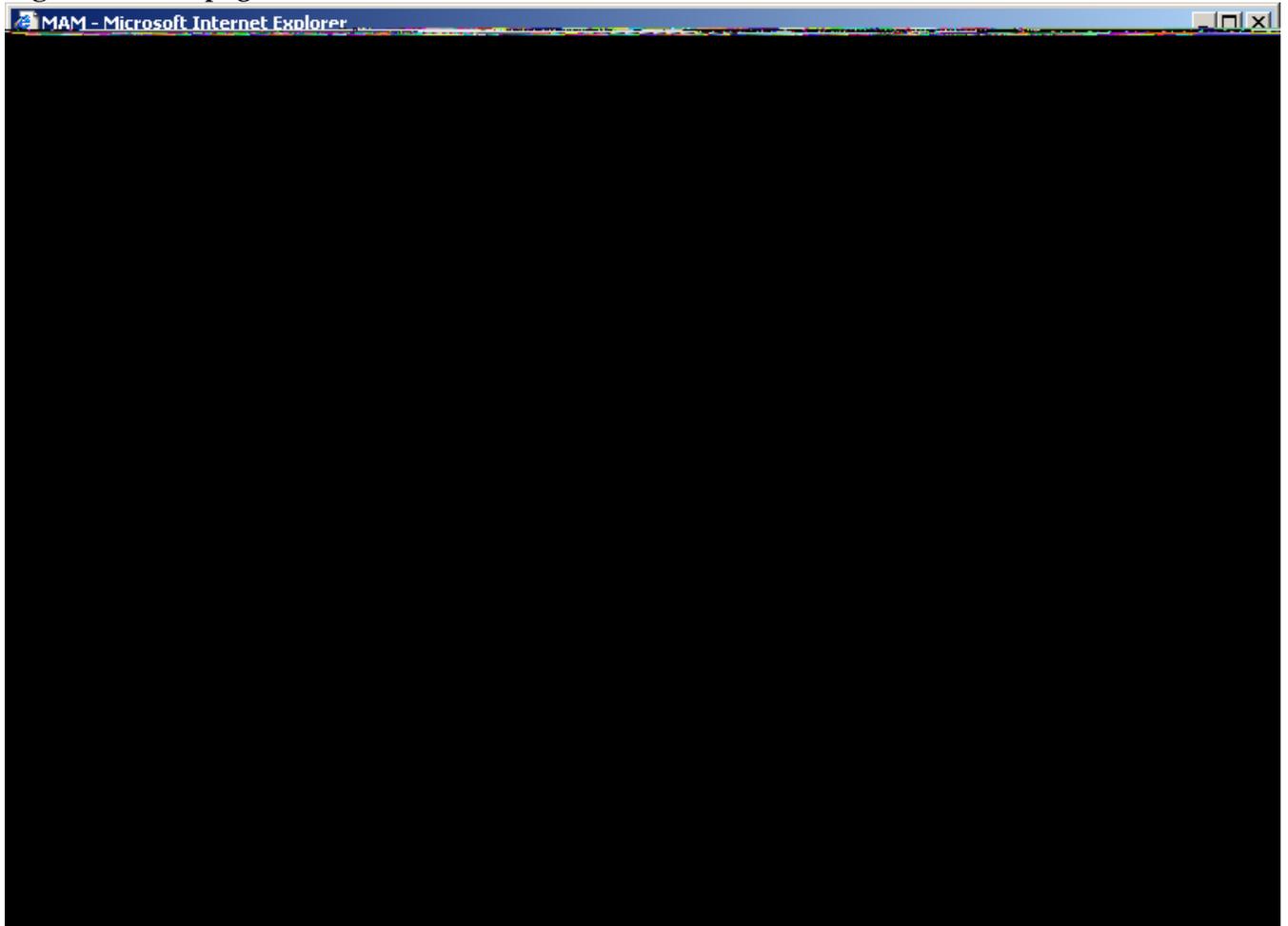
O website do MAM não conta com eixos complexos. Grande parte dos *links* do menu principal não iniciam caminhos a serem percorridos, são *links* que levam diretamente há uma página informativa, da qual o internauta freqüentemente tem como única opção voltar à *homepage*. Nas seções em que existem sub-menus, estes têm apenas um nível, ou seja, é possível escolher entre algumas opções, de onde só será possível retornar à página anterior, pois não há relação com outras seções do website através de *hiperlinks* relacionais.

A linguagem do website se assemelha à linguagem de mídia impressa, com forte semelhança entre o design das páginas digitais e as páginas de um catálogo do museu. O *hiperlink* é utilizado

como alternativa para conduzir o leitor à página desejada, enquanto as imagens e animações ilustram o conteúdo com objetivo predominantemente estético.

Na figura 3 temos a imagem da página principal do website do MAM.

**Figura 3: *Homepage* do MAM.**



Fonte: MAM, 2006.

## 6.4 *Análise dos websites selecionados*

### Análise das funcionalidades

Para analisar os websites selecionados, listamos as principais funcionalidades para museus e relacionamos as quais cada museu apresenta. Percebe-se que o Tate é o mais completo em relação aos serviços oferecidos aos internautas, sendo considerado o *benchmarking* dos websites de museus e institutos culturais.

O Tate e o MoMA são instituições que prezam o mundo tecnológico, tentando criar valor através das possibilidades oferecidas. Os websites destes museus proporcionam, além do serviço de divulgação e acesso remoto aos serviços também disponíveis no museu físico, opções de experiências somente possíveis no ambiente digital. O MAM tem o website com as informações suficientes atrair membros e visitantes ao prédio do museu. Entre as funcionalidades não disponíveis, predominam aquelas ligadas a recursos on-line e interatividade, que demandam maior investimento em tecnologia.

O quadro 3 lista as funcionalidades existentes nos museus analisados.

**Quadro 3: Funcionalidades dos websites dos museus analisados.**

<b>Funcionalidades do website</b>	<b>MoMA</b>	<b>Tate</b>	<b>MAM</b>
Prestação de serviço ao usuário – programação, horários, etc.	X	X	X
Venda on-line de ingressos ou inscrição para eventos e cursos.	X	X	
Conteúdo on-line – textos, fotos, vídeos, áudio.	X	X	X
Visitas on-line a exposições ou complemento da visita presencial.	X	X	X
Cursos on-line.	X	X	
Transmissão de espetáculos on-line ou sob demanda.		X	
Bases de dados para consultas e buscas cruzadas.	X	X	
Suporte para arte-tecnologia em rede.		X	
Venda de produtos de <i>merchandise</i> on-line.	X	X	
Canal para captação de membros e recursos.	X	X	X
Parcerias – <i>links</i> de outras instituições.		X	X
Institucional	X	X	X
Interatividade	X	X	

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor.

### Análise da usabilidade

Em termos de usabilidade, os websites do MoMA e do Tate se equivalem, e o único item não coberto (texto sumarizando o website) acontece, provavelmente, porque não é necessário, haja vista que as instituições são por demais conhecidas no mundo todo. O atendimento praticamente total dos itens de usabilidade demonstra grande domínio da linguagem da Internet, das necessidades dos usuários e das tecnologias digitais. Este grau de desenvolvimento reflete a importância atribuída à mídia Internet como ampliação das possibilidades de experimentação da arte.

O website do MAM, por ser menor e ter menos conteúdo, é o que apresenta menos itens cobertos em relação à usabilidade. A falta de itens como título de página restringem as possibilidades de que o internauta encontre o museu através de websites de busca. A ausência de recursos

relativamente simples indicam que o website não é foco de atenção especial, sendo considerado um instrumento para facilitar visitantes presenciais, que procuram por informações práticas e motivos para visitar o museu.

O quadro 4 relaciona os atributos considerados importantes por um autor em relação à usabilidade, considerando a *homepage*.

**Quadro 4: Usabilidade dos websites analisados.**

Ação	MoMA	Tate	MAM
Deixe claro o propósito de seu website: explique quem você é e o que quer			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Texto (uma sentença) que sumarie o website ou a instituição</li> </ul>			OK
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título da página (para aparecer em websites de busca ou para colocar em favoritos): nome da instituição com uma pequena explicação</li> </ul>	OK	OK	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informações sobre a instituição agrupadas</li> </ul>	OK	OK	OK
Ajude os usuários encontrarem o que eles precisam			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfatize as principais funções</li> </ul>	OK	OK	OK
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caixa de busca</li> </ul>	OK	OK	
Revele o conteúdo do website			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponha exemplos do conteúdo existente</li> </ul>	OK	OK	OK
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Links</i> devem começar pela palavra mais importante</li> </ul>	OK	OK	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso fácil para novas funcionalidades</li> </ul>	OK	OK	
O design gráfico deve ajudar, mas não definir a interação			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não exagere em figuras para enfatizar conteúdo</li> </ul>	OK	OK	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As imagens devem ter significado não somente decorativo</li> </ul>	OK	OK	

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Nielsen, 2003.

Os websites devem ser fáceis de usar para qualquer público, pois cada um tem suas próprias necessidades. Os websites do MoMA e do Tate se mostram eficazes nesse sentido, e o do MAM é algo menos eficaz, até por apresentar menos conteúdo e menos alternativas de conexões entre suas páginas.

O quadro 5 abaixo relaciona alguns atributos que facilitam o acesso a diversos públicos, mostrando a atenção do MoMA e do Tate à diversidade da audiência.

**Quadro 5: Usabilidade para diferentes grupos de usuários.**

Ação	MoMA	Tate	MAM
Níveis de conteúdo	OK	OK	OK
Múltiplos pontos de entrada	OK	OK	
Conexões de <i>storylines</i>	OK	OK	

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Marable, 2004.

Relação entre a missão e os eixos do website

As tabelas abaixo relacionam os eixos de cada website analisados com itens expressos na missão e outros itens não expressos na missão, mas evidentes na sua estratégia.

O website do Tate apresenta todos os eixos com ligação com sua missão/estratégia. No website do MoMA essa relação não fica tão evidente. O MAM tem os eixos de certa forma coerentes com a missão, mas tanto o website como a missão são bastante simples se comparados com as outras instituições.

Os quadros 6, 7 e 8 mostram essa relação de funcionalidades com itens da missão.

**Quadro 6: Funcionalidades do website do MoMA em apoio à missão.**

<b>Eixo do website</b>	<b>Itens da missão atendidos pelo website</b>	<b>Outros itens atendidos pelo website</b>
Calendário de Eventos	Divulgação	
Programação de Exposições	Divulgação	
A Coleção	Difusão, educação, coleção, documentação, pesquisa, conhecimento, apreciação	
Educação	Divulgação, educação, diversidade de público	
Programas Internacionais		
Visitando o Museu	Divulgação	Facilidades para o visitante
Sobre o MoMA		Transparência
Recursos de Pesquisa	Pesquisa	
Publicações		
Patrocínio ao MoMA		Captação de recursos
Loja On-Line		Captação de recursos

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor, a partir do website do MoMA.

**Quadro 7: Funcionalidades do website do Tate em apoio à missão.**

<b>Eixo do website</b>	<b>Itens da missão atendidos pelo website</b>	<b>Outros itens atendidos pelo website</b>
A Coleção, Pesquisa, Aprendizado	Conhecimento, entendimento, apreciação, experiência da visita	Base de Dados
Visita On-Line, Transmissão de Eventos	Gerar audiência fora das galerias	
Membros, Patrocínio	Captação de recursos	
Fórum	Entendimento	
E-card, E-boletim, <i>Newsletter</i> , <i>Press release</i>	Relacionamento	Serviço
Loja On-Line	Captação de recursos	
Informações a Visitantes	Divulgação	
Venda de ingressos	Captação de recursos	Serviço
Sobre o Tate	Relacionamento	Institucional

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir do website do Tate.

**Quadro 8: Funcionalidades do website do MAM em apoio à missão.**

<b>Eixo do website</b>	<b>Itens da missão atendidos pelo website</b>	<b>Outros itens atendidos pelo website</b>
Visite o MAM	Divulgação	Facilidades para o visitante
Acontece no MAM	Divulgação	
Exposições	Divulgação	
Educativo	Divulgação	
Sobre o MAM		Transparência
Acervo	Difusão, estudo	
Participe do MAM		Captação de recursos
Seu evento no MAM		Captação de recursos
Notícias	Relacionamento	
Imprensa	Relacionamento	
Fale conosco	Relacionamento	

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir do website do MAM.

Os museus analisados claramente investem esforços para ampliar suas ações através do mundo virtual, cada um na sua devida proporção. A coleção, que sem dúvida é um dos focos das instituições, está, toda ou em parte, colocada à disposição para consulta on-line. Informações para facilitar a vinda de visitantes presenciais também existem nos três websites, assim como a preocupação de fornecer dados sobre as próprias instituições visando facilitar a captação de recursos. A análise dos websites selecionados mostra como o Tate já entende o website como uma outra filial do museu, uma filial virtual ao lado das outras filiais físicas; o MoMA aproveita o website como uma ferramenta a complementar suas ações culturais; o MAM usa o website para auxiliar a divulgação de suas exposições.

## **Considerações finais**

A missão de uma instituição é o que direciona as suas ações, e a missão genérica dos museus os define como ‘a serviço da sociedade’ e para ‘fins de estudos, educação e lazer’, o que conduz a possibilitar maior acesso a suas ações culturais.

Com esses objetivos, os museus de arte têm se esforçado para criar websites na Internet, colocando nas suas páginas as coleções on-line, transmitindo eventos culturais, hospedando obras de arte digital, disponibilizando cursos on-line, além de facilitar os visitantes presenciais e possíveis doadores e patrocinadores com informações práticas.

O real valor das instituições culturais para a sociedade é indireto e não financeiro, ao prover lazer intelectual e aumentar o interesse sobre a importância do conhecimento histórico e cultural. Essas instituições devem utilizar a tecnologia da informação e comunicação como um instrumento efetivo para direcionar o interesse público para os objetos originais, fornecendo informações contextuais, narrativas e visualizações só possíveis no mundo digital. A tecnologia por si só não é suficiente para satisfazer as expectativas dos usuários, é necessário que o capital intelectual e o conhecimento das instituições sejam utilizados no desenvolvimento do uso de ferramentas tecnológicas, as quais também são um canal efetivo para possibilitar novos recursos educativos, cumprindo assim uma função social (DIGICULT REPORT, 2002).

Os websites vêm cumprir uma série de funcionalidades, atendendo os visitantes presenciais e todos os interessados em seu conteúdo virtual. Os colaboradores da instituição geram diversos tipos de conteúdo para suas páginas, desde seus administradores – interessados em disponibilizar informações práticas aos visitantes, em divulgação das ações e em captação de recursos –, até seus curadores – interessados em aumentar o conteúdo cultural com vistas a oferecer ações culturais mais completas.

Agora a rede mundial está cada vez mais se voltando para que qualquer pessoa possa ser geradora de conteúdo, não ficando mais essa ação somente a cargo das instituições. Isso tem criado novas demandas aos gestores culturais, pois além dos atores tradicionais na cultura – os formuladores das políticas, os administradores, os produtores, e os artistas ou acadêmicos – há de se incluir a comunidade, que atua por meio de seus indivíduos.

A facilidade prometida pela Internet em relação à publicação e recuperação de informação criou um grande entusiasmo acerca do potencial de conectar indivíduos de grupos marginalizados, a dar voz àqueles com recursos escassos, e prover informações àqueles em localizações remotas. Como o custo de gerar e publicar conteúdo é bastante baixo, a Internet possibilitou que indivíduos, e não organizações, possam gerar e disseminar conteúdo, reduzindo a distância entre o autor e a materialização da informação (HARGITTAI, 2004).

No momento que esta dissertação está sendo escrita, é discutida a Web 2.0, termo criado pelo mercado, que significa a incorporação cada vez maior de ferramentas de interatividade. Os recursos computacionais estão cada vez mais disseminados e democratizados, alguns aspectos imateriais, como educação, relacionamento e tribalização, têm sido cada vez mais valorizados,

cada um pode falar de si mesmo e de seus interesses para quem estiver disposto a ouvir. Os indivíduos estão cada vez mais informados, opinativos, engajados, mas também com uma atenção fragmentada (REIS, 2006).

Ao gestor cultural cabe também balancear todas as possibilidades que o website proporciona com os recursos financeiros que tem disponíveis. Na gestão das funções tecnológicas, o custo é um dos primeiros pontos a considerar, uma vez que os recursos financeiros são escassos em entidades sem fins lucrativos, e a tecnologia, além de cara, deve estar sempre sendo atualizada. O gestor cultural pode adotar uma estratégia com vistas à missão, que é a de verificar de quais maneiras a tecnologia pode ajudar na captação de recursos para a instituição.

Os museus têm utilizado o website para tornar mais simples as divulgações de informações institucionais, possibilitando maior captação de membros, doadores e patrocinadores, o que traz mais recursos para o alcance da missão. A funcionalidade de doação on-line, com a transação financeira efetivada junto a bancos ou cartões de crédito é a mais prática e direta possível nesse sentido. As vendas on-line de produtos de *merchandise* disponível na loja do museu também se prestam a aumentar a captação de recursos.

As visitas virtuais podem ser direcionadas, assim como o são as das galerias do museu, para facilitar a oferta de produtos culturais. Catálogos, pôsteres, e até o áudio usado nos equipamentos existentes no museu podem ser vendidos, incorporados em mapas digitais da exposição, que também podem ser impressos e vendidos sob demanda. Outra possibilidade é a oferta de produtos direcionada conforme o perfil do visitante, através de campanhas de marketing on-line. Ou ainda

mandar um *e-card* ou cartão postal com imagens da coleção do museu, vendidos via website (GETCHELL, 2006).

O gestor também deve descobrir alternativas para o website seja mais facilmente encontrado nos websites de busca, como Google ou Yahoo, pois é esse caminho que muitos internautas usam para encontrar o conteúdo que procuram. Apesar de haver grande quantidade de websites de qualidade, não há garantia que os internautas encontrarão o do museu; nem sempre o que conta é o que é produzido, mas sim se as pessoas conhecem ou ouvirem falar. Os portais de busca auxiliam muitas pessoas a encontrar aquilo que procuram, mas esses portais são desenhados para pensando em atividades lucrativas. (HARGITTAI, 2004). Desenvolver uma estratégia para que seu conteúdo seja facilmente encontrado pode facilitar parceria com empresas patrocinadoras, que querem ter visibilidade perante os usuários do website do museu.

A análise dos websites selecionados neste trabalho – o do MoMA, o do Tate, e do MAM – mostra que os museus maiores, com mais recursos, naturalmente oferecem melhores possibilidades a seus visitantes virtuais, ampliando de sobremaneira as suas ações, que passam a ter uma certa independência, ou ao menos complementaridade, em relação às ações presenciais. Por conta disso, também há uma preocupação maior com a usabilidade, acessibilidade e interatividade prevendo uma maior e mais diversificada audiência. Todos os museus analisados já estão utilizando o website como ferramenta, e de diversas maneiras, para aumentar a captação de recursos financeiros.

Os museus devem ter em conta seus recursos – humanos, financeiros, parceiros – para que possam conceber seu website. As funcionalidades pretendidas, a tolerância ao risco, a existência

de outras mídias com propósitos semelhantes, tudo tem que fazer parte da análise do gestor cultural. O porte do museu, sua audiência, o alcance de suas ações determinam a capacidade de obter recursos financeiros junto a membros, sócios, parceiros, patrocinadores, e, com isso, a viabilidade de investimento em tecnologia da informação, que ampliará o acesso aos conteúdos culturais. O gestor se norteia pela missão ao criar as ações, mas tem que ponderar essas ações de forma que a sociedade seja contemplada e que os patrocinadores sejam estimulados a investir cada vez mais. O website traz toda uma série de possibilidades além dos limites físicos do museu, e cada vez tem a possibilidade de cativar mais seus usuários com o uso crescente de interação.

## Referências bibliográficas

ADORNO, Theodor; HORKHEIMER, Max. *A Indústria Cultural: O Iluminismo como Mistificação de Massas*. In: LIMA, Luiz Costa (org.). Teoria da cultura de massa. 3. ed. p. 159-204. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

ALEXANDER, David. *Zero One Design*. Disponível em:  
<[http://www.zeroonedesign.com/Round\\_up\\_future.pdf](http://www.zeroonedesign.com/Round_up_future.pdf)>. [2005]. Acesso em: 3 mar. 2007.

ALSFORD, Stephen; RABINOVITCH, Victor. *Les Musées et Internet : Le Point sur Huit Ans d'Expérience Canadienne*. 6<sup>e</sup> Colloque Mondial de l'Association Internationale des Musées d'Histoire Lahti (Finlande). Canadá, 2003. Disponível em:  
<[http://www.civilisations.ca/academ/articles/rabi\\_01f.html](http://www.civilisations.ca/academ/articles/rabi_01f.html)>. Acesso em 25 Jan 2007.

ARAÚJO, Karin F. *Museus e Sociedade: Por uma Museologia Social*. ECA/USP, 2004.  
Disponível em:  
<[http://museologia.incubadora.fapesp.br/portal/acervo/alunos\\_2004/karin/museusociedade.doc](http://museologia.incubadora.fapesp.br/portal/acervo/alunos_2004/karin/museusociedade.doc)>.  
Acesso em 25 jan. 2007.

AUTIERI, Monica. *The Entrepreneurial Establishment of a Nonprofit Organization*. Public Organization Review: A Global Journal 3: 171-189, Holanda, 2003.

BARRY, Alisa. *Creating A Virtuous Circle Between A Museum's On-line And Physical Spaces*. In: TRANT, J.; BEARMAN, D. (eds.). *Museums and the Web 2006: Proceedings*, Toronto: Archives & Museum Informatics, 2006. Disponível em: <<http://www.archimuse.com/mw2006/papers/barry/barry.html>>. Acesso em: 3 mar. 2007.

BEGER, Gabriele. *El Derecho de Autor en la Era Digital: Hacia el Conocimiento como Bien Común*. Montevideu, 2005. Disponível em: <<http://www.goethe.de/mmo/priv/874632-STANDARD.pdf>>. Acesso em 18 fev. 2007.

BENJAMIN, Walter. *A Obra de Arte na Era de sua Reprodutibilidade Técnica*. In: *Magia e Técnica, Arte e Política*. São Paulo: Brasiliense, 1985.

BOYLE, Emily; WILSON, Lesley-Ann. *Explaining the Performance of a New Public Service Visitor Attaction Shop*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 16 – Nº 5 – p. 299-308. 2004.

BROWN, Stephen; GERRARD, David; WARD, Hellen. *Adding Value to On-line Collections for Different Audiences*. In: TRANT, J.; BEARMAN, D. (eds.). *Museums and the Web 2005: Proceedings*, Toronto: Archives & Museum Informatics, 2005. Disponível em: <<http://www.archimuse.com/mw2005/papers/brown/brown.html>>. Acesso em: 2 fev. 2007.

CALPE, Winston; VELEZ, Rodrigo. *The Cultural Management Philosophy*. AIMAC 2005 8th International Conference on Arts and Cultural Management. Montreal, 2005. Disponível em: <[http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF\\_Text/LiconCalpeW\\_VelezR.pdf](http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/LiconCalpeW_VelezR.pdf)>. Acesso: 3 mar. 2007.

CARVALHO, Andréa C. *Arte Digital: Arte?* I Mostra de Animações Universitárias da Bahia – FACOM/UFBA, Bahia: 2002. Disponível em: <<http://www.facom.ufba.br/acm/andrea.html>>. Acesso em: 15 jan. 2007.

CARVALHO, Hugo; SILVA, Pedro T.; TORRES, Catarina B. *Segurança dos Sistemas de Informação – Gestão Estratégica da Segurança Empresarial*. Portugal: [s.n], 2003. Disponível em: <<http://www.centroatl.pt/>>. Acesso em 20 abr. 2005.

CARVALHO, M. Carmo. B. *Gestão Social: Alguns Apontamentos para Debate*. In: RICO, Elizabeth e RAICHELIS, Raquel (orgs). *Gestão Social, uma Questão em Debate*. São Paulo: Educ, 1999.

CAUDURO, Flavia F. *Competências para a Atividade de Gestão de Empresas de Produção Artística e Cultural: um Estudo Exploratório*. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração UFRS. Porto Alegre, 2003. Disponível em: <[http://volpi.ea.ufrgs.br/teses\\_e\\_dissertacoes/td/000956.pdf](http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000956.pdf)>. Acesso em 25 jan. 2007.

CHARISSI, Anna; CHARITOS, Dimitrios; HALATSI, Leda; LEPOURAS, George, VASSILAKIS, Costas. *Building a VR-Museum in a Museum*. VRIC, Virtual Reality International Conference. Universidade de Atenas, Grécia, 2001. Disponível em: <<http://www.mm.di.uoa.gr/~costas/papers-subm/vr-museum-in-museum.pdf.gz>>. Acesso em 25 jan. 2007.

COIMBRA, Fábio C. *Gestão Estratégica de Riscos: Instrumento de Criação de Valor*. VII SEMEAD – USP, São Paulo: 2004. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Adm%20Geral/ADM29-\\_Gestao\\_estrategica\\_de\\_risco.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Adm%20Geral/ADM29-_Gestao_estrategica_de_risco.PDF)>. Acesso em: 3 mar. 2007.

CORÁ, M. Amélia J.; PADULA, Roberto S. *Formas de Gestão: Uma Análise das Diferenças e Similaridades*. VIII SEMEAD – USP, São Paulo: 2005. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/158.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2005.

CURY, Marília X. *Comunicação e Pesquisa de Recepção: Uma Perspectiva Teórico-Metodológica para os Museus*. História, Ciências, Saúde – Manguinhos, v. 12 (suplemento), p. 365-80, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/hcsm/v12s0/18.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2007.

DIGICULT REPORT. *Technological Landscapes for Tomorrow's Cultural Economy: Unlocking the Value of Cultural Heritage*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities, 2002. Disponível em: <[www.digicult.info/](http://www.digicult.info/)>. Acesso em: 16 jul. 2006.

DONEY, Lloyd. *Nonprofits Aren't Immune to Computer Crime*. Nonprofit World, Vol. 19, No. 2, p. 30 a 33, Março/Abril 2001. Disponível em: <<http://nonprofitrisk.org/>>. Acesso em: 25 abr. 2005.

FERRAZ, Ivan. R.; PADULA, Roberto S. *Segurança da Informação no Setor Cultural: Estudo de Caso do Instituto Itaú Cultural*. VIII SEMEAD – USP, São Paulo: 2005. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/202.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2005.

FREY, Bruno S.; MEIER, Stephan. *The Economics of Museums*. University of Zurich, 2003. Disponível em: <<http://www.iew.unizh.ch/wp/iewwp149.pdf>>. Acesso em: 3 mar. 2007.

GETCHELL, Phil. *Beyond the On-line Catalogue: Using the Web to Leverage Your Collection More Effectively*. In: TRANT, J.; BEARMAN, D. (eds.). *Museums and the Web 2006: Proceedings*, Toronto: Archives & Museum Informatics, 2006. Disponível em: <<http://www.archimuse.com/mw2006/papers/getchell/getchell.html>>. Acesso em 3 mar. 2007.

GIACCARDI, Elisa. *Memory and Territory: New Forms of Virtuality for the Museum*. In: TRANT, J.; BEARMAN, D. (eds.). *Museums and the Web 2004: Proceedings*, Toronto: Archives & Museum Informatics, 2004. Disponível em: <<http://www.archimuse.com/mw2004/papers/giaccardi/giaccardi.html>>. Acesso em: 1 fev. 2007.

GILMORE, Audrey; RENTSCHLER, Ruth. *Museums: Discovering Services Marketing*. International Journal of Arts Mangement. Fall 2002.

GÓMEZ, M. Nélide G. de; CAVALCANTI, Ilce G. M.; ARAUJO, Isabela M. de; RIBEIRO, Rodrigo B. C.; SILVA, Angelina P. da. *A Representação da Comunicação e da Ciência da Informação na Era da Virtualização*. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Campo Grande/MS, 2001. Disponível em:  
<[http://reposcom.portcom.intercom.org.br/dspace/bitstream/1904/5257/1/ENDOCOM\\_GOMEZ.pdf](http://reposcom.portcom.intercom.org.br/dspace/bitstream/1904/5257/1/ENDOCOM_GOMEZ.pdf)>. Acesso em: 25 jan. 2007.

GOULGING, Christina. *The Museum Environment and the Visitor Experience*. European Journal of Marketing, Bradford, vol. 34, Iss. 3/4, p. 261, 2000.

HARGITTAI, Eszter. *The Changing Online Landscape: From Free-for-All to Commercial Gatekeeping*. In: Community Practice in the Network Society: Local Actions/Global Interaction. p.66-76. Ed. Peter Day e Doug Schuler. Nova York: Routledge, 2004. Disponível em:  
<<http://www.eszter.com/papers/c03-netsociety.html>. Acesso em: 27 fev. 2007.

HEMZO, Miguel A.; PADULA, Roberto S. *Lojas de Museu e suas Sinergias com a Experiência da Visita: Comprando o Serviço Completo*. Revista Hospitalidade, São Paulo, v. III, n. n.1, 2006.

HENRY, Carole. *How Visitors Relate to Museum Experiences: An Analysis of Positive and Negative Reactions*. Journal of Aesthetic Education, 34, 2, p.99. Summer 2000.

ICOM. *International Council of Museums*. Disponível em: <<http://icom.museum/>>. Acesso em: 25 jun. 2006.

JUNQUEIRA, Luciano A. P. *Organizações sem Fins Lucrativos e Redes Sociais na Gestão das Políticas Sociais*. In: CAVALCANTI, M. (org.). *Gestão Social, Estratégias e Parcerias: Redescobrimo a Essência da Administração Brasileira de Comunidades para o Terceiro Setor*. São Paulo: Saraiva, 2005.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, Neil; KOTLER, Philip. *Museum Strategy and Marketing*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

LAURENTIZ, Sílvia; PRADO, Gilbertto. *Arte Telemática: Dos Intercâmbios Pontuais aos Ambientes Virtuais Multiusuário*. São Paulo: Itaú Cultural, 2003.

LÉVY, Pierre. *A Revolução Contemporânea em Matéria de Comunicação*. Revista Famecos nº9, dezembro 1998. Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/famecos/pos/revfamecos/9/Levy.pdf>>. Acesso em: 5 fev. 2007.

\_\_\_\_\_. *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 1999.

LOUREIRO, M. Lúcia de N. M. *Museus & World Wide Web: Novos Ambientes Informacionais para as Obras de Arte*. Informação & Sociedade: Estudos, v.14, nº 1, 2004. Disponível em: <[www.informacaoesociedade.ufpb.br/pdf/s1410408.pdf](http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/pdf/s1410408.pdf)>. Acesso em: 25 jun. 2006.

\_\_\_\_\_. *Webmuseus de Arte: Aparatos Informacionais no Ciberespaço*. Ci. Inf., Brasília, v.33, nº2, p. 97-105, maio/agosto 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a10v33n2.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2006.

MAM. *Museu de Arte Moderna de São Paulo*. Disponível em: <<http://www.mam.org.br>>. Acesso em: 16 jul. 2006.

MARABLE, Bart. *Experience, Learning, and Research: Coordinating the Multiple Roles of On-line Exhibitions*. In: TRANT, J.; BEARMAN, D. (eds.). *Museums and the Web 2004: Proceedings*, Toronto: Archives & Museum Informatics, 2004. Disponível em: <<http://www.archimuse.com/mw2004/papers/marable/marable.html>>. Acesso em: 2 fev. 2007.

MARTY, Paul F. *The Changing Role of the Museum Webmaster: Past, Present, and Future*. In: TRANT, J.; BEARMAN, D. (eds.). *Museums and the Web 2004: Proceedings*, Toronto: Archives & Museum Informatics, 2004. Disponível em: <<http://www.archimuse.com/mw2004/papers/marty/marty.html>>. Acesso em 25 jan. 2007.

McLEAN, Fiona. *Marketing the Museum*. New York: Routledge, 1997.

MEIRA, Sílvia M. *Museus Virtuais: Uma Nova Dimensão de Divulgação de Artes Visuais?* 3º CONTECSI Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas da Informação. São Paulo: USP, 2006. CD ROM.

MIRANDA, Antonio. *Sociedade da Informação: Globalização, Identidade Cultural e Conteúdos*. Ci. Inf., Brasília, v. 29, n. 2, 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652000000200010&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652000000200010&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 21 jan. 2007.

MOMA.ORG. *The Museum of Modern Art*. Disponível em: <<http://www.moma.org>>. Acesso em: 16 jul. 2006.

MORIN, Edgar. *A Complexidade e a Empresa*. In: MALOIN, J.L., The Generation of Scientific, Administrative Knowledge. Presses de l'Université Laval, Quebec, pp. 135-154, 1986. Disponível em: <<http://www.geocities.com/pluriversu/empresa.html>>. Acesso em 25 jan. 2007.

NIELSEN, Jakob. *Top Ten Guidelines for Homepage Usability*. Useit.com: Jakob Nielsen's Website. 2002. Disponível em: <<http://www.useit.com/alertbox/20020512.html>>. Acesso em: 15 jan. 2007.

\_\_\_\_\_. *Usability 101: Introduction to Usability*. Useit.com: Jakob Nielsen's Website. 2003. Disponível em: <<http://www.useit.com/alertbox/20030825.html>>. Acesso em: 15 jan. 2007.

NONPROFIT RISK MANAGEMENT CENTER. *Full Speed Ahead: Managing Technology Risk in the Nonprofit World*. [S.I.: s.n], 2001. Disponível em: <<http://nonprofitrisk.org>>. Acesso em: 25 abr. 2005.

NOVO AURÉLIO SÉCULO XXI. *O Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 1999.

PADULA, Roberto S. *Segurança da Informação em Instituições Culturais*. 3º CONTECSI Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas da Informação. São Paulo: USP, 2006. CD ROM.

PIERROUX, Palmyre. *Art in Networks - Information and Communication Technology in Art Museums*. A Thesis in Art History ,The Department of Art History , University of Oslo. 1998. Disponível em: <<http://folk.uio.no/palmyre/Hovedoppgave/04Contents.html>>. Acesso em 25 jan. 2007.

REIS, Abel. *1ª Conferência Web 2.0*. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://conferenciaweb20.blig.ig.com.br/>>. Acesso em: 11 mar. 2007.

RELLIE, Jemima. *One Site Fits All: Balancing Priorities At Tate Online*. In TRANT, J.; BEARMAN, D. (eds.). *Museums and the Web 2004: Proceedings*, Toronto: Archives & Museum Informatics, 2004. Disponível em: <<http://www.archimuse.com/mw2004/papers/rellie/rellie.html>>. Acesso em: 3 mar. 2007.



\_\_\_\_\_. *Potenciais e Desafios da Sociedade Informacional*. 9º Congresso Mundial de Informação em Saúde e Bibliotecas. Salvador, 2005. Disponível em: <<http://www.icml9.org/program/public/documents/salvadorsantaella-141204.pdf>>. Acesso em 17 fev. 2007.

SCHWEIBENZ, Werner. *The “Virtual Musuem”: New Perspectives for Museums to Present Objects and Information Using the Internet as a Knowledge Base and Communication System*. School of Information Science, University of Saarland, Alemanha, 1998. Disponível em: <[http://is.unisb.de/projekte/sonstige/musum/virtual\\_museum\\_ISI98.htm](http://is.unisb.de/projekte/sonstige/musum/virtual_museum_ISI98.htm)>. Acesso em: 25 jun. 2006.

SÊMOLA, Marcos. *Preciso Justificar os Investimentos, mas Como?* 2003. Disponível em: <<http://www.semola.com.br/>>. Acesso em 19 abr. 2005.

TATE ONLINE. *Tate Galleries*. Disponível em: <<http://www.tate.org.uk/>>. Acesso em: 28 ago. 2006.

TENÓRIO, Fernando C. *Gestão Social: Uma Perspectiva Conceitual*. RAP – Revista de Administração Pública v. 32, n. 5. FGV, Rio de Janeiro, 1998.

TOLVA, John. *Reinventing Moma*. Disponível em: <[http://www-03.ibm.com/innovation/us/innovation/moma/moma\\_flat.shtml](http://www-03.ibm.com/innovation/us/innovation/moma/moma_flat.shtml)>. [2003]. Acesso em: 3 mar. 2007.

UNITED NATIONS. *Global e-Government Readiness Report 2004: Towards Access for Opportunity*. 2004. Disponível em:

<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN019207.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2006.

VOGEL, Carol. *3 Out of 4 Visitors to the Met Never Make it to the Front Door*. New York Times, 31 de março 2006. Disponível em:

<<http://www.nytimes.com/2006/03/29/arts/artsspecial/29web.html>>. Acesso em 2 abr. 2006.

WIKIPEDIA. *Wikipedia: a Enciclopédia Livre*. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/>>.

Acesso em: 11 mar. 2007.

WOLF, Thomas. *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*. Fireside, Nova York: 1999.

WYSZOMIRSKI, Margaret J. *Arts and Culture*. In: SALAMON, Lester M.(org.). *The State of Nonprofit América*. EUA. Brookings Institution Press, 2003.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)