

## **Dinâmica de *stakeholders* em museus e o turismo: Estudo de casos múltiplos do Circuito Cultural Praça da Liberdade**

**Andréa do Prado Zago<sup>1</sup>**

A pesquisa da dinâmica de *stakeholders* na gestão de museus e espaços culturais refere-se à busca de compreensão de todos aqueles que influenciam e são influenciados na relação, destacando especificamente a relação com um dos *stakeholders*, o turismo. O objetivo geral foi compreender e analisar a gestão do relacionamento entre espaços culturais do Circuito Cultural Praça da Liberdade- CCPL com seus *stakeholders*. Para poder atingir os objetivos do estudo foi desenvolvida uma pesquisa exploratória qualitativa com metodologia voltada para estudo de casos múltiplos. Dois museus com características comuns foram escolhidos de forma a ser possível o estudo comparativo a partir de três fontes de evidência: entrevistas, observação direta e documentação. Os resultados apontam que não há uma gestão sistematizada de relacionamento com os *stakeholders*, embora exista a percepção da importância desses no desenvolvimento dos espaços culturais. Os grupos de *stakeholders* identificados têm níveis diferentes de importância na gestão dos museus, sendo que o relacionamento com os patrocinadores, o governo e os visitantes são apontados como essenciais para o sucesso da organização. Destaca-se na potencialidade de engajamento de outros *stakeholders* como a gestão do turismo para o desenvolvimento da economicidade sustentável das redes.

**Palavras-chave:** *Stakeholders*. Museus. Turismo.

### **Introdução**

O desenvolvimento de instituições museológicas envolve a integração de diversas pessoas e instituições e, afeta diretamente uma gama de setores, dentre eles, o turismo. A gestão desses espaços mostra-se complexa quando considerado todas suas funções em um contexto cultural, social e econômico.

---

<sup>1</sup> Mestre em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi, Graduada em turismo pelo Centro Universitário Newton Paiva. E-mail: andreazago@yahoo.com.br.

Dentre as funções sociais dos museus estão: conservar, comunicar, difundir elementos tangíveis e intangíveis com propósito de educação, estudo e lazer (ICOM, 2007). Para um país, os museus são de “fundamental importância para valorização do patrimônio cultural como dispositivo estratégico de aprimoramento dos processos democráticos” (MinC, 2007). Economicamente, esses espaços têm importância singular e grande potencial para o desenvolvimento da economia criativa (desenvolvimento local), promoção e composição do turismo de diversas localidades. O museu do Louvre e o Centro Cultural Pompidou em Paris (França), o Museu Guggenheim em Bilbao (Espanha), Inhotim em Brumadinho, Minas Gerais (Brasil) e o Memorial do Homem Kariri em Nova Olinda, Ceará (Brasil) são alguns exemplos notórios de museus que geraram desenvolvimento econômico, social e cultural.

De acordo com o MinC (2007) os “os museus devem ser processos e estar a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento”. Devem estar comprometidos com a gestão democrática e participativa e abertos à pesquisa, preservação educação e construção identitária (MinC, 2007).

Neste sentido, utilizar teorias da administração pode auxiliar a um entendimento complexo e profissional de questões intangíveis. Considerando a diversidade de *stakeholders* diretamente relacionados, ressaltam a possibilidade de estudo aprofundado à luz da teoria contemporânea – Teoria dos *Stakeholders*.

*Stakeholders* (sem tradução para o português) é uma palavra em inglês definida por Freeman (1984) como diversos grupos ou indivíduos que influenciam ou podem ser influenciados por uma organização. Apesar de ser uma palavra relativamente nova, já existe um leque de definições e entendimentos desde uma abordagem mais simplista até a mais ampla. De acordo com Friedman e Miles (2006) nos 75 textos pesquisados sobre a teoria, foram encontrados aproximadamente 55 definições. O enfoque desta pesquisa é na abordagem ampla e a definição desenvolvida por Freeman, autor que foi um marco na teoria desde seu primeiro livro em 1984 (*Strategic Management: A Stakeholder Approach*) à estudos posteriores.

A teoria dos *stakeholders* tem como unidade de análise o relacionamento da empresa com os diversos grupos ou indivíduos que afetam e são afetados por essa. Fundamenta-se na afirmação de que pra ter sucesso a empresa deve reconhecer e administrar o relacionamento com

seus diversos *stakeholders*. Assim, essa teoria da administração conseqüentemente envolve três questões principais: 1) entendimento e gestão de negócios no século XXI; 2) fatores críticos e atuais como ética no capitalismo, sustentabilidade e responsabilidade; 3) o que ensinar aos estudantes e gestores sobre questões importantes para obter sucesso no mundo dos negócios (mentalidade) (FREEMAN, 2010).

Para compreender a dinâmica de *stakeholders* em museus, buscou-se um estudo de caso que fosse possível analisar os espaços individualmente e posteriormente, compará-los. Um projeto recente e de grande dimensão na área cultural em Belo Horizonte (MG) foi a criação do Circuito Cultural Praça da Liberdade (CCPL). O projeto foi viabilizado após a construção do centro administrativo na zona norte da capital mineira em janeiro de 2010 que tinha como objetivo unificar em um único espaço todo poder administrativo do estado e guiar o crescimento urbano da cidade. Os prédios históricos destinados às secretarias e o palácio do governador foram desocupados e tornaram-se (alguns ainda estão em reforma) museus e centros culturais. Até dezembro de 2011 foram inaugurados o Espaço TIM UFMG de Conhecimento, o museu das Minas e do Metal, o Memorial Minas Gerais - Vale e o Palácio da Liberdade sendo os investidores a empresa EBX, TIM e UFMG, Vale e Instituto OI Futuro (fez a restauração, mas não continua na gestão). Ainda estão em restauração o Centro de Arte Popular (Cemig), Centro Cultural Banco do Brasil (Banco do Brasil), Museu Clube da Esquina, Museu do Homem Brasileiro e Museu do Automóvel<sup>2</sup>. Todos esses espaços somados à biblioteca Pública Estadual Luiz de Bessa, o Arquivo Público Mineiro e o Museu Mineiro foram o CCPL, como mostra a figura 1 (CIRCUITO CULTURAL, 2010).

---

<sup>2</sup> Embora listados no mapa do CCPL, não há informações disponíveis sobre os museus do homem brasileiro e do automóvel.

IX Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
30 de agosto e 01 setembro de 2012 – Universidade Anhembi Morumbi - São Paulo

ROTEIRO DO CIRCUITO

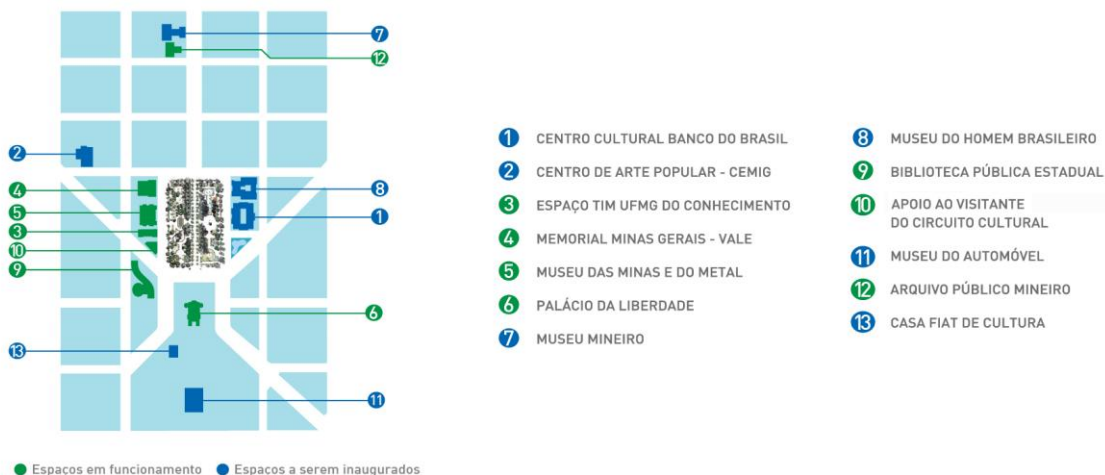


Figura 1: Roteiro do circuito cultural praça da liberdade  
Fonte: Circuito Cultural Praça da Liberdade, 2011

Para as empresas que participam do projeto os benefícios do marketing cultural são múltiplos podendo citar: comunicação com seus públicos de maneira diferenciada e elegante; identificação do público com os projetos apoiados pela empresa; divulgação em peças gráficas e mídia do projeto incentivado; marketing espontâneo, dentre outros. Além disso, a empresa tem um compromisso assumido publicamente de responsabilidade social, tem oportunidade de contribuir com a comunidade valorizando a cultura local e gerando reconhecimento da imagem da empresa que investe para o desenvolvimento da própria comunidade (SEC/ MG, 2010). Outro ponto importante a ser ressaltado é que grande parte do investimento (em alguns casos é integral) é abatido do imposto que seria pago pelas empresas ao governo via leis de incentivo à cultura.

Entretanto, assim como em outras áreas, ainda que tenha altos investimentos, são escassas as pesquisas qualitativas e quantitativas de controle e qualidade da gestão de espaços culturais que possam orientar estudos e análises sobre a efetividade das ações promovidas por esses e dos benefícios percebidos pela comunidade local, patrocinadores, gestores do turismo e demais *stakeholders*.

Com a intenção de perceber como a gestão de espaços culturais trabalha a potencialidade do relacionamento com os *stakeholders* para desenvolvimento da economicidade das redes e benefícios para todos *stakeholders* definiu-se a pergunta orientadora: a administração de espaços culturais compreende a inserção e influência de *stakeholders* na gestão do espaço?

O objetivo geral da pesquisa foi compreender e analisar a gestão do relacionamento entre os museus do CCPL com seus *stakeholders* destacando a gestão do turismo da cidade. Os objetivos específicos são: identificar os *stakeholders* dos museus do CCPL; hierarquizar a importância de cada um dos *stakeholders* de acordo com a percepção dos gestores e identificar o relacionamento desenvolvido com esses; identificar os canais de distribuição, comunicação dos museus.

Para poder atingir os objetivos do estudo foi desenvolvida uma pesquisa exploratória qualitativa com metodologia voltada para estudo de casos múltiplos. A escolha deve-se a complexidade que envolve estudos empíricos das ciências sociais. Segundo Dencker (2004, p.124), “a pesquisa exploratória procura aprimorar ideias ou descobrir intuições.”

Optou-se por utilizar o estudo de casos múltiplos para possível comparação dos diferentes museus. O procedimento metodológico de estudo de casos múltiplos é um diferencial na identificação e entendimento das diversas relações diretamente ligadas ao desenvolvimento de ações estratégicas, éticas, sustentáveis, de cooperação e co-criação de valor. Foram selecionados os dois museus do CCPL que estão já em funcionamento: Espaço TIM UFMG do Conhecimento, Memorial Minas Gerais - Vale. Os espaços culturais foram inaugurados em 2010, funcionam de terça-feira à domingo e atuam por meio da parceria público-privada.

Para aumentar a confiabilidade da pesquisa, essa foi guiada de acordo com o protocolo de estudo de caso proposto por Yin (2005) que contou com uma visão geral da pesquisa; procedimentos de campo, análise documental, roteiro de entrevistas semi-estruturadas e guia de relatório, descrevendo as atividades e preparação para acontecimentos inesperados (YIN 2005, p.92-102). A pesquisa foi realizada a partir de três fontes de evidências: entrevistas, observações diretas e documentação.

Buscando compreender a relação com o turismo, foram feitos os primeiros levantamentos e estudos referentes às organizações a serem pesquisadas. Foram pesquisados os *sites* do CCPL,

da Belotur, das Secretarias de Turismo e de Cultura de Minas Gerais, e dos Ministérios do Turismo e da Cultura; revistas e jornais sobre esse circuito e o primeiro projeto elaborado pelo ex-governador e então senador Francelino Pereira em 1997. Foram escolhidos funcionários do setores administrativo estratégico dos museus, sendo Nadia Nogueira(diretora administrativa) e Laura Guimarães (Coordenadora de Comunicação) do Espaço TIM UFMG do Conhecimento e e Wagner Tameirão (gente geral) e Maristella de Paula (Produtora executiva) do Memorial Minas Gerais – Vale. Dois *stakeholders* considerados relevantes também foram entrevistados: uma representante do governo estadual (gestora adjunta do CCPL) Maria Clara Castro e uma gestora municipal do turismo (Belotur), Stella Kleinrath. A observação foi realizada por meio de um roteiro de visita técnica nos museus e nos centros de referência ao turista de Belo Horizonte.

### **1. A Teoria dos *Stakeholders* e os museus**

A ideia central da teoria dos *stakeholders* está relacionada à prerrogativa de que para existir e atingir seus objetivos, uma empresa depende de outros grupos. Assim, a gestão das organizações deve compreender os diversos interesses dos seus *stakeholders*, ou seja, buscar a interseção entre os objetivos da empresa e os diversos interesses envolvidos e perceber que além dos lucros a empresa tem uma série de responsabilidades no ambiente em que está inserida. As empresas apenas sobrevivem quando estão de alguma forma, alinhadas com os valores dos clientes. Isso significa que os relacionamentos com os *stakeholder* são a unidade de análise a partir da qual se desenvolve diversas estratégias na empresa.

A gestão de relacionamentos proposta é importante principalmente se considerarmos as mudanças causadas pela globalização, abertura de mercados e da tecnologia da informação que fazem com que acontecimentos do outro lado do mundo afetem diretamente uma empresa no Brasil. Se uma empresa multinacional japonesa for, por exemplo, uma das mantenedoras de um museu, os patrocínios podem ser reduzidos por um tempo ou até suspensos de acordo com a economia do país.

Reed *et al* (2009) indicam três passos para gerenciamento de *stakeholders*: o primeiro é identificar os *stakeholders*, o segundo é diferenciá-los e categorizá-los e por fim investigar os relacionamentos, sendo indicados métodos específicos para cada passo.

Freeman (1994) também define alguns passos para administração de *stakeholders*. Assim como para Reed *et al* (2009), o primeiro passo indicado pelo autor é mapear e entender quais são os *stakeholders* da organização e fazer uma análise desses. Para construir o “mapa racional de *stakeholders*” deve-se primeiro considerar o histórico do ambiente da empresa. O mapa da figura 4 também pode ser usado como um ponto de partida de um mapa genérico, um *checklist*. Porém, para que a análise seja possível, é preciso ir além e identificar e especificar os grupos, como, por exemplo, o “governo”, que pode ser dividido em federal, estadual e municipal. É importante ressaltar que não existe apenas um caminho e que cada empresa tem um mapa diferente. Para que a identificação seja efetiva, é preciso ter transparência na análise para poder apontar os diversos interesses dos *stakeholders*, incluindo os potenciais conflitos de interesse. Esse processo é geralmente desenvolvido por pessoas da alta gerência e, de forma a evitar que seus interesses e pré-conceitos prevaleçam e limitem a análise, é importante um processo interativo que inclua outros *stakeholders* (REED ET AL, 2009).

Sabe-se que os *stakeholders* têm diferentes relacionamentos com as empresas e por isso após o mapeamento há a necessidade de hierarquização para direcionamento do monitoramento e de ações específicas da empresa. Clarkson (1995, p.106) divide os *stakeholders* em primários e secundários. Os primários são aqueles críticos que tem influência direta na empresa como: acionistas e investidores, os empregados, os consumidores, os fornecedores, clientes e, ainda, os *public stakeholdes*, ou seja, os que interferem diretamente como o governo com taxas, legislação reguladora da atividade, etc. Este grupo define grande parte do negócio e certamente requerem uma atenção especial. Os secundários, embora não sejam críticos para a empresa na data da construção do mapa, podem tornar-se com o passar do tempo, como por exemplo, uma ONG que defende os direitos de pessoas com deficiência física e podem impor mudanças estruturais em um espaço cultural.

Os mapas de cada empresa/instituição são diferentes, mas Freeman (1984) sugere um mapa genérico como ponto de partida, posicionando a empresa no centro e com os *stakeholders*: governos, comunidade local, mídia, proprietários, clientes, ambientalistas, fornecedores, funcionários, concorrência e grupos de interesse especial.

No caso dos museus, o governo é um *stakeholder* de destaque, uma vez que determina o órgão responsável pela gestão nacional (IBRAM) que desenvolve Política Nacional de Museus e suas diretrizes: 1) gestão e configuração do campo museológico; 2) democratização e acesso aos bens culturais; 3) formação e capacitação de recursos humanos; 4) informatização de museus; 5) modernização de infra-estruturas museológicas; 6) financiamento e fomento para os museus; 7) aquisição e gerenciamento de acervos museológicos.

Outro *stakeholder* de suma importância: os investidores. Há a necessidade de “estabelecimento de parcerias entre as diversas esferas do poder público e a iniciativa privada, de modo a promover a valorização e a sustentabilidade do patrimônio cultural musealizado” (IBRAM, 2010). Isso porque os museus e espaços culturais tem um alto custo para manter as atividades. Esse fato acontece em diversos países do mundo e em alguns grande parte do orçamento vem do governo. Segundo o relatório “Museus em Números” realizado pelo IBRAM (2010), nos EUA, a receita gerada cobre apenas um terço do valor de custo médio necessário para atender cada visitante (doações privadas são 35%, o financiamento governamental menos de 25% e os investimentos financeiros são 10% da receita). Dois terços das receitas dos anos 2007 e 2008 dos museus da Austrália vieram do governo. Na Argentina, um quarto dos museus dependem financeiramente da Secretaria de Cultura. No Brasil, 62,7% das instituições cadastradas pertencem à esfera pública, 20,0% são privadas (pertencentes à associações, empresas, fundações e sociedades) e 10,8% outra (organizações de caráter misto e OSCIP).

Sendo os museus referências de história, educação e cultura, a comunidade local é um *stakeholder* primário. A concorrência não é apenas com outros museus, mas sim outros espaços de lazer e dedicados à educação. A gestão do turismo tem, nesse caso, um papel importante no sentido de promoção do espaço, de incorporação na oferta do turismo. A mídia, os ambientalistas



e os grupos de interesse especial, são *stakeholders* importantes, mas no caso dos museus, apenas requerem maior atenção em casos específicos.

## **2. Estudo de casos múltiplos: Espaço TIM UFMG do Conhecimento e Memorial Minas Gerais – Vale**

A escolha de dois museus pertencentes ao CCPL com características administrativas semelhantes e que foram inaugurados no mesmo ano (2010) proporciona a possibilidade de análise comparativa. Por possuírem características em comum, conseqüentemente a dinâmica de *stakeholders* é similar.

Os entrevistados apontaram o governo e a iniciativa privada como *stakeholders* de extrema importância e que requerem atenção e relacionamento constante. “[...] governo precisava da iniciativa privada e ainda precisa pra movimentar o circuito. Então o Circuito é um casamento, e tem que funcionar como casamento, tem relacionamento constante” (TAMEIRÃO, 2011). Nádia Nogueira destacou ainda que o Espaço TIM UFMG do Conhecimento tem uma particularidade de ter a necessidade de alinhamento de interesse das empresas TIM, da UFMG e da CODEMIG. Destacou também as vantagens de poder contar com uma universidade renomada como a UFMG como parceira, especialmente na formação da equipe e no desenvolvimento de pesquisas.

Outros dois *stakeholders* apontados por ambos como primordiais são os funcionários e os clientes/visitantes/turistas. “[...] pra isso operacionalizar tem que ter funcionários dedicados a isso e, temos que ter pessoas que queiram visitar, porque se não tiver ninguém pra ver isso aqui não justifica. Então são os primordiais”(NOGUEIRA, 2011). Wagner Tameirão corrobora e diz que “Os visitantes também são de extrema importância. Não adianta nada ter esse investimento alto do governo, das empresas se a ponta final não é atingida” (TAMEIRÃO, 2011). Sobre os funcionários, o gestor do memorial diz que são de extrema importância, pois são a linha de frente, a cara do espaço. A mídia é apontada como média importância, embora tenham dito que dependam dessa para expansão do CCPL.

Embora a gestora do Espaço TIM UFMG do Conhecimento tenha apontado a concorrência média importância e o gestor do Memorial Minas Gerais – Vale como de extrema importância,

percebe-se que a linha de pensamento é a mesma. Ambos classificam os concorrentes como parceiros, acreditam que no campo da cultura o trabalho é complementar.

Os fornecedores foram avaliados de duas formas pelos gestores: enquanto artistas renomados que atraem público para os espaços, sendo assim importantes; e como demais fornecedores que, embora específicos, são classificados de baixa importância por existir possibilidades no mercado e não exigir necessariamente um monitoramento de um relacionamento. Já os grupos de interesse especial, foram classificados como média e baixa importância. Os gestores, ambos recentes no cargo, não são afetados por nenhum desses grupos específicos.

Um dos pontos de convergência dos dois museus relacionado à participação e compartilhamento, é ser parte do CCPL e conseqüentemente participarem e terem acesso a outros museus e equipamentos culturais. As recentes reuniões (desde outubro de 2011) determinaram comitês gestores para constante fluxo de informações entre os espaços.

Os gestores dos dois museus afirmaram são espaços abertos às críticas e que os funcionários participam na elaboração/aprimoramento dos serviços. Entretanto, ambos não apontaram ações estratégias de participação e envolvimento desses, apenas reuniões e diálogos. No mesmo sentido, não foram apontados ações estratégicas de inserção de outros *stakeholders* no processo de criação e elaboração/aprimoramento dos serviços.

Por fim, os últimos itens analisados, cooperação e mobilização, também não foram apontados ações específicas trabalhadas por ambos os museus, mas quando questionados sobre interações, canais de troca de informação, treinamento de mão de obra comum dentre outros, as respostas foram todas favoráveis.

A gestora de turismo de Belo Horizonte, Stella Kleinrath sinaliza que a parceria com o CCPL e seus museus e espaços culturais é de extrema importância para gestão e promoção do turismo na cidade.

Belo Horizonte tem como posicionamento mercadológico se posicionar como um destino cultural. Então sem dúvida nenhuma os equipamentos culturais são tanto um foco do nosso trabalho como um suporte do nosso trabalho. Nós temos, não só em termos de informação, porque a gente passa a informação, as opções culturais que a cidade tem, mas é um pouco

além disso, um trabalho que caminha conjuntamente: turismo e cultura no caso de Belo Horizonte. Então os equipamentos estão incluídos.

O CCPL influencia diretamente nas ações a serem desenvolvidas pela gestão municipal do turismo, principalmente pelo fato de ter sido desenvolvido um projeto para um novo centro de informação e apoio ao turismo na cidade (coordenadores pela Belotur). Para viabilização desse espaço, será realizada a parceria dos governos municipal, estadual e federal. A Belotur ocupará o prédio que é do governo estadual e o Ministério do Turismo entrará com recursos financeiros.

O estado já tem o projeto, o espaço em termos de turismo é muito interessante, muito moderno, você vai ter tanto informação quanto opções de venda, de facilidade pro turista, local de apresentação artística. É um equipamento que não existe no Brasil, tanto que o Ministério do Turismo tem muito interesse em fazer esse aporte de recurso.

Apesar da ausência de informações do CCPL no website da Belotur (a gestora afirma que o está sendo remodelado), de informações do CCPL no guia (atualmente apenas informações dos museus em funcionamento), de não ter panfletos sobre o CCPL e dos museus, Stella Kleinrath afirma que “sem dúvida nenhuma o Circuito é um dos grandes produtos que Belo Horizonte tem a oferecer”.

### **Considerações finais**

A teoria dos *stakeholders* está cada vez sendo mais utilizada por gestores e por pesquisadores, pois, uma vez que tem como unidade de análise as relações, o enfoque passa a ser não apenas estratégico em termos de desenvolvimento e posicionamento das empresas em tempos de instabilidade, como humano também. Compreender a dinâmica de *stakeholders* é compreender a complexidade de interesses envolvidos relacionados à determinada empresa, podendo servir de base para o desenvolvimento de uma série de atividades na empresa.

Os museus, objetos de pesquisa desta pesquisa, são analisados a luz da teoria dos *stakeholders*, referenciando a importância de suas funções sociais não apenas do ponto de vista sociológico, mas também cultural e econômico. Estes espaços são atrativos que podem

movimentar a economia criativa de uma localidade, em muitos casos são a motivação de deslocamento de diversos turistas e tem a possibilidade de envolvimento da cadeia produtiva da cultura e do turismo. Compreender a gestão de um espaço cultural e a relação com seus *stakeholders* é pensar como a história, lazer, campo de pesquisa, de um povo está sendo trabalhada; é dar igualdade de condições em uma análise de gestão que acima de tudo deve privilegiar a cultura e o social de uma localidade; é refletir como as políticas públicas atuam em alguns campos e de que forma é percebido pela sociedade o retorno do investimento.

Percebeu-se que a gestão dos museus considera importante o relacionamento com alguns *stakeholders* como a comunidade local e os gestores do turismo, mas não desenvolve ações estratégicas específicas. As definições nacionais e internacionais de museus indicam em primeiro lugar, estes como locais a serviço da comunidade, de seu desenvolvimento. A definição do IPHAN aponta o museu como um vetor de desenvolvimento cultural, educacional e turístico. Entretanto, percebe-se na dinâmica de *stakeholders* que muitas vezes a comunidade local e os gestores do turismo são classificados como primários, mas as ações desenvolvidas são como de *stakeholders* secundários, uma vez que não há uma dependência direta desses para que a instituição sobreviva.

A gestora adjunta do CCPL assinala que essa é uma lacuna que ainda existe em todo circuito.

Deveria ser de extrema importância, mas tal como está hoje é de média ou baixa importância. A gente tem até o momento muito pouco relacionamento com nossa comunidade local. Exatamente olhando no nosso planejamento estratégico agora, temos o Minas Tênis Club, PIC, várias universidades no entorno e não temos contato nenhum com eles (CASTRO, 2011).

Esse diagnóstico descrito por Maria Clara Castro foi realizado pela gestão do CCPL e dos espaços na elaboração do plano estratégico. Foi evidenciado pelos entrevistados, entretanto, que o envolvimento da comunidade está dentro dos objetivos dos museus que cada vez mais realizam ações de participação e buscam a comunidade local.

O mesmo fato acontece com a gestão do turismo. No sub-grupo de visitantes, nota-se que o público estudantil é o grande foco do trabalho desenvolvido, é onde há um maior envolvimento

e busca de relacionamentos. Wagner Tameirão confirma essa questão e diz que “Quando você fala de museus, sem escola, ele não tem sentido”. Embora os dois espaços tenham educadores bilíngües, não há panfletos informativos, indicações nos museus ou websites bilíngües com orientações para turistas/visitantes. As primeiras ações com gestores do turismo aconteceram recentemente no Espaço TIM UFMG do Conhecimento. Nota-se que não há ainda uma parceria consistente, inclusive os panfletos e informações completas dos museus e mesmo do CCPL não estão disponíveis nos principais centros de informação do turismo da cidade. A expectativa é que ocorram mudanças, principalmente após a criação do Centro de Informações Turísticas que estará instalado no prédio Rainha da Sucata na Praça da Liberdade.

A partir da revisão da literatura, da definição do problema, dos objetivos e dos pressupostos e da pesquisa com os dois museus do CCPL, buscou-se responder o problema da pesquisa: a gestão de espaços culturais compreende a inserção e influência de *stakeholders*? Foi possível notar que os espaços culturais, embora não estabeleçam como estratégia de gestão, compreendem a influência e importância do trabalho estratégico.

Para poder afirmar alguns posicionamentos e confirmar evidências apontadas na pesquisa, acredita-se ser prudente a pesquisa com outros *stakeholders* dos museus. Ambos os museus tem desenvolvido um trabalho interessante e inovador. É notável o desenvolvimento desses referente principalmente à cooperação e engajamento de clientes. A comparação com estudos posteriores poderá evidenciar ainda mais esses aspectos positivos.

## REFERÊNCIAS

CIRCUITO Cultural Praça da Liberdade. *Museus e espaços*. Disponível em: <[www.circuitoculturalpracadaliberdade.mg.gov.br](http://www.circuitoculturalpracadaliberdade.mg.gov.br)>. Acesso em: 02 de ago. de 2011.

CLARKSON, M. B. E. *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporation*. *Academy of Management Review*. v.20, n.1; p. 92-117, 1995.

DENCKER, Ada; DA VIA, Sarah. *Pesquisa empírica em Ciências Humanas*. São Paulo: Futura, 2002.

IX Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
30 de agosto e 01 setembro de 2012 – Universidade Anhembi Morumbi - São Paulo

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*. Academy of Management Review. v.20, n.1, p.65-91, 1995.

EMBRATUR. *Dados e fatos: estudos e pesquisa*. Disponível em: Disponível em:  
<[http://www.braziltour.com/site/br/dados\\_fatos/](http://www.braziltour.com/site/br/dados_fatos/)>. Acesso em: 25 mar. 2011.

FREEMAN, R. E. *Strategic Management: a stakeholder approach*. Minnesota: Pitman, 1984.

\_\_\_\_\_; HARRISSON, Jeffrey; WICKS, Andrew. *Managing for stakeholders: survival reputation*. Yale University Press. New Haven and London, 2007.

\_\_\_\_\_; HARRISSON, Jeffrey; WICKS, Andrew; PARMAR, Bidhan; DE COLLE, Simone. *Stakeholder Theory: the state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

FRIEDMAN, Andrew L.; MILES, Samantha. *Stakeholders: theory and practice*. Oxford: Oxford University Press, 2006.

FROOMAN, Jeff. "Stakeholder Influence strategies." *Academy of management review*, Vol 24, n2 p.191-205,1999.

INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUM- ICOM. Museum definition. Disponível em:  
<<http://www.icom-ce.org/codigo.htm>>. Acesso em: 28 mar. 2011.

INSTITUTO Brasileiro de Museus - IBRAM. *Guia dos Museus Brasileiros*. Brasília, 2011. Disponível em: <[www.museus.org.br](http://www.museus.org.br)>. Acesso em 01 e 02 de setembro de 2011.

MINISTÉRIO da Cultura, MinC. Dados e Fatos. Disponível em: <[www.cultura.gov.br](http://www.cultura.gov.br)>. Acesso em: 01 e 02 de set. de 2010.

\_\_\_\_\_. Política Nacional de Museus – Bases para a Política Nacional de Museus, 2007. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2007/09/bases-para-a-politica-nacional-de-museus.pdf>> Acesso em: 01 de ago. de 2010

REED, M.S.; Graves, A.; DANDY, N.; POSTHUMUS, H.; HUBACEK, K.; MORRIS, J.; PRELL, C.; QUINN, C. H.; STRINGER, L. C. Who's in and Why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90, 1933-1949 Feb. 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>> . Acesso em: 28 dec. 2011.

SEC, SECRETARIA DE CULTURA DE MINAS GERAIS. Fomento e Incentivo a Cultura. Disponível em: <[www.cultura.mg.gov.br](http://www.cultura.mg.gov.br)>. Acesso em: 29 e 30 de agosto de 2011.

IX Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
30 de agosto e 01 setembro de 2012 – Universidade Anhembi Morumbi - São Paulo

SISTEMA Brasileiro de Museus – SBM. O que é museu. Disponível em: <  
<http://www.museus.gov.br>>. Acesso em: 29 e 30 de agosto de 2011.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.