

GESTÃO DE ATRATIVOS CULTURAIS: O MUSEU FERROVIÁRIO DE JUIZ DE FORA, MINAS GERAIS [BRASIL]

Cultural Attractions Management:

The Juiz de Fora Railroad Museum, Minas Gerais [Brazil]

MARIANA P. C. PIMENTEL¹, RAPHAELLA DE L. A. TONE² & THIAGO D. PIMENTEL³

RESUMO

A gestão patrimonial é um tema que surgiu, primeiro, com os museus americanos e que vem ganhando forma e importância com o passar dos anos. No Brasil, principalmente através do turismo, ela possui destaque no desenvolvimento socioeconômico, mas infelizmente, a ausência de diagnóstico e de um planejamento, que sejam efetivos, é um fator prejudicial. Os museus, enquanto atrativos culturais, não fogem dessa realidade, e é por essa razão que uma das peças-chave na gestão museal é o Planejamento Museológico. Dessa feita, o intuito deste trabalho foi o de realizar as etapas iniciais do processo inicial do Planejamento Museológico do Museu Ferroviário de Juiz de Fora, no Estado de Minas Gerais, quais sejam, o Diagnóstico e a Vocação, para então analisar como se relacionam a gestão museológica e a gestão de atrativos culturais. Para tanto, foi conduzido, em 2018, in loco uma pesquisa-ação, constituída de duas partes centrais: por um lado, um diagnóstico do museu, com base em um survey com vistas a identificar o perfil do público visitante, e na análise de seus recursos e potencialidades; e, de outro, um estudo vocacional do equipamento. O trabalho resultou em um conclusivo diagnóstico detalhado que será um material para o melhor desenvolvimento futuro do Museu, bem como em estratégias de intervenção, as quais foram parcialmente implementadas, já no período imediato à realização da pesquisa-ação.

PALAVRAS-CHAVE

Turismo; Atrativos Culturais; Museologia; Museu Ferroviário; Juiz de Fora, Minas Gerais, Brasil.

ABSTRACT

The theme heritage management appeared at first time in American museums and gain shape and importance over the years. In Brazil, mainly through tourism, it has an important role in socioeconomic development, but unfortunately the lack of diagnosis and planning, which are effective, is a detrimental factor. The museums, as cultural attractions, do not escape from this reality, and that is why one of the key pieces in museum management is the Museological Planning. Thus, the purpose of this work was to perform the initial stages of the Museological

¹ **Mariana Pereira Chaves Pimentel** – Doutora. Professora na Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, Minas Gerais, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/6068546895140231> E-mail: mariana.chaves@ich.ufjf.br

² **Raphaella de Lima Alvarenga Tone** – Bacharela. Mestranda em Administração, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, Minas Gerais, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/9988504921981919> E-mail: raphaellalima31@yahoo.com.br

³ **Thiago Duarte Pimentel** – Doutor. Professor na Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, Minas Gerais, Brasil. Currículo <http://lattes.cnpq.br/9841188234449467> E-mail: thiago.pimentel@ich.ufjf.br

Planning process of the Railway Museum of Juiz de Fora, State of Minas Gerais, namely the Diagnosis and the Vocation, to then analyze how they relate to museological management and management of cultural attractions. In 2018, an action-research was conducted in loco, consisting of two central parts: a diagnosis of the museum, based on a survey aiming to identify the profile of the visiting public, and on the analysis of its resources and potentialities; and, a vocational study of the equipment. The work resulted in a conclusive detailed diagnosis that will be a material for the better future development of the Museum, as well as in intervention strategies, which were partially implemented, already in the period immediately after the action research was carried out.

KEYWORDS

Tourism; Cultural Attraction; Museum planning; Railway Museum; Juiz de Fora, Minas Gerais, Brazil.

INTRODUÇÃO

Atualmente os museus têm assumido as mais diversas funções, seja retomando uma memória, na vivência do passado, como espaço de ampliação de conhecimento, de experiências e sensações, e também de fomento ao desenvolvimento socioeconômico e impulso à indústria do turismo (Rocha, 2018; Santos & Davel, 2018). O patrimônio cultural, em geral, e os museus, em particular, estão associados ao turismo de diferentes maneiras, das quais podemos destacar, pelo menos quatro tipos a partir dos textos de Castro (2007) e Souza (2015): (1) pela herança cultural e suas implicações sociais, (2) pela identificação cultural e valorização social; (3) pela ampliação e difusão de conhecimentos; e (4) pela dinamização socioeconômica. Os museus como parte do patrimônio cultural de um local, também se fazem pertencentes a gama de atrativos culturais que esse destino possui, e não somente faz parte, mas são considerados os primeiros atrativos a serem procurados pelos turistas (Ignara, 1999, como citado em Bauer, Sohn & Oliveira, 2019). Com isso, eles atraem os visitantes locais e aguçam o interesse de quem busca o destino para realizar uma imersão na vida cultural daquele lugar.

Nos últimos anos é possível perceber que novos produtos turísticos culturais estão ampliando a percepção das possibilidades de interpretação e sentidos para os bens culturais do país, que antes era restrita ao patrimônio edificado e a algumas festas tradicionais brasileiras, afirma o Ministério do Turismo (2010). Com isso, a partir das diversas combinações que são feitas da cultura e do turismo, o segmento de turismo cultural foi sendo moldado, esse que é marcado pela motivação do turista de se deslocar, sendo a motivação associada principalmente com a

finalidade de vivenciar os aspectos e situações que são peculiares de outra cultura (Ministério do Turismo, 2010).

Apesar do crescimento quantitativo da oferta de museus (existem cerca de cinquenta e cinco mil museus em todo o mundo (ICOM, 2017 como citado em, Bauer, Sohn & Oliveira, 2019)) e do incremento qualitativo de alguns museus, como por exemplo o investimento em tecnologias para aumentar o número de visitantes, quando observado de perto é possível identificar que ainda existem alguns problemas nos museus. Resk (2007) elaborou uma pesquisa que constatou que dentre os principais problemas que circundavam os museus na época estavam as complicações em alguma parte da infraestrutura, a falta de recursos para realizar melhorias, a carência de mão de obra e a falta de público. Além disso, de acordo com a BBC News Brasil (2018), existem no Brasil 3.879 museus catalogados no Instituto Brasileiro de Museus. Dentro deste número há relatos de museus que encerraram as suas atividades por falta de recurso ou estrutura adequada, ou seja, os problemas tanto orçamentários quanto de estrutura afetam diretamente a sobrevivência dos museus.

Como decorrência desses problemas, desde a década de 1970 cresce a preocupação com a gestão do patrimônio cultural. Em 2009, o Fórum Nacional promovido pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional [IPHAN] procurou promover a discussão, reflexão e construção de uma Política Nacional de Patrimônio Cultural, com o intuito de definir, dentre outros, as diretrizes e estratégias de atuação dos gestores culturais. Desde então, o tema da gestão do patrimônio cultural tem avançado, mas permanece um dos desafios da política nacional de patrimônio cultural (Pestana, 2015). Quanto aos museus, especificamente, a gestão museológica tem incluído atividades como o planejamento, a administração, a organização das exposições com maior enfoque no fator cultural-educativo, a organização também burocrática, administrativa e social dos acervos museológicos, assim como maiores pesquisas e cuidado com os bens.

Para auxiliar os gestores na execução dessas tarefas, é exigência da atual política brasileira para museus [Lei nº 11.904], a elaboração e implementação do plano museológico (BRASIL, 2009). O plano é uma ferramenta de gestão que auxilia o administrador a reunir em um cenário multidisciplinar as condições para planejar e executar suas estratégias, contribuindo assim para o cumprimento do conjunto de determinações impostas, para o aproveitamento de recursos, sejam eles humanos, financeiros e/ou materiais, e para fornecer uma maior interação com a sociedade e uma aproximação com os órgãos públicos (Bertotto, 2018). Nesse sentido, o

objetivo central do trabalho foi o de realizar as etapas iniciais do Planejamento Museológico do Museu Ferroviário de Juiz de Fora, quais sejam, o Diagnóstico e a Vocação, para então analisar como se relacionam a gestão museológica e a gestão de atrativos culturais.

A pesquisa teve como objeto de estudo o Museu Ferroviário de Juiz de Fora, o respectivo museu, quanto ao número de visitantes recebe aproximadamente a mesma proporção de residentes e turistas, sendo por essa razão considerado um importante atrativo turístico da cidade. Está localizado na cidade de Juiz de Fora - Minas Gerais, foi inaugurado com esse nome em 2003, após a privatização das linhas férreas e a concessão do espaço. O Museu está situado na sede de uma antiga estação ferroviária e reconta a história da ferrovia no Brasil e na cidade.

O estudo se deu no período de agosto do ano de 2017 até julho de 2018. Desenvolveu-se uma pesquisa quanti-qualitativa. Utilizou-se como método a pesquisa-ação, já que o estudo foi orientado e realizado para a resolução de um problema, a gestão museal e seu aproveitamento turístico mais eficazes, e porque os pesquisadores e participantes do estudo estiveram envolvidos de modo cooperativo dentro do processo de pesquisa. Visava-se como resultados diretos um aumento da eficácia da gestão, além de indiretamente contribuir para o aumento do número de visitantes e a melhoria da experiência de visitação. O trabalho está dividido entre esta introdu o, referencial teórico, metodologia, seguida da apresenta o e análise dos resultados, finalizando com as conclusões do trabalho.

INTERFACES ENTRE GESTÃO PATRIMONIAL E GESTÃO DE ATRATIVOS CULTURAIS

A cultura, segundo Horta, Grunberg e Monteiro (1999),   um processo dinâmico, transmitido entre gera es, e se recria na soluço de problemas do dia a dia. Assim, as a es expressas por povos, ao longo do tempo, adquirem forma e se tornam herança e patrimônio, para a coletividade. O patrimônio cultural pode ser entendido como os bens heterog neos tangíveis e intangíveis cuja base comum   a referência   história ou   arte (Benhamou, 2017). Desde a década de 1970, diversos fóruns têm sido organizados para se discutirem, dentre outros assuntos, a gestão do patrimônio cultural. O conceito de patrimônio cultural, de acordo com Zanirato (2015), passou por grandes transforma es nos últimos cinquenta anos, atualmente ele contempla também bens imateriais e naturais, estando assim associado a uma constru o coletiva dentro de um contexto histórico e vinculado a um determinado grupo.

Para Pestana (2015), patrimônio cultural pode ser visto como um elemento acelerador do desenvolvimento econômico, neste sentido, os gestores culturais são vistos como uma nova categoria profissional que deve ter uma preparação específica para o gerenciamento de atividades culturais, principalmente no que se refere à capacidade administrativa. Para Vich (2017), o gestor cultural deve ser um especialista em procedimentos de gestão, mas deve ser algo mais, ele deve atuar como etnógrafo, desvelando os conflitos presentes na sociedade; como curador, articulando a produção cultural de acordo com temas e problemas concretos; como militante, que não visa um ataque efêmero, mas sucessivos avanços em termos de políticas e ações culturais; e como administrador, planejando, gerenciando recursos, resolvendo problemas burocráticos.

Contudo, “não se formou no Brasil uma convergência acadêmica no sentido de preparar dirigentes culturais, segundo o princípio de uma formação integrada, onde antropologia, economia, administração, direito e turismo estejam presentes, junto com outras disciplinas, de história, arquitetura e museologia” (Pestana, 2015, p. 15). Tampouco há como gestores de bens culturais profissionais formados para tal, em grande parte dos casos. Tal fato é possível comprovar ao observar as metas do Plano Nacional de Cultura [PNC], com ações voltadas à formação dos profissionais da área cultural projetadas com aumentos de 100% a 200%, evidenciando a grande lacuna existente (Argenta, 2013). Essa problemática se torna ainda mais preocupante quando o patrimônio cultural, especialmente os sítios urbanos preservados incluídos na lista de Patrimônio Mundial pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura [Unesco], é associado a uma alternativa de desenvolvimento socioeconômico mediante o turismo (Chong & Balasingam, 2019; Burbano & Meredith, 2021). Isso porque o que se observa na prática é a ausência de um planejamento eficaz que atenda a preservação do patrimônio e aos projetos de turismo em sítios urbanos preservados (Pestana, 2015; Dans & González, 2018).

O desenvolvimento do turismo cultural como um mercado importante se deu em paralelo à democratização tanto da cultura como do turismo durante o século XX, e foi influenciado por fatores como o aumento dos níveis de educação; expansão da oferta de atrativos culturais; valorização da cultura popular; formas mais efetivas de informação, venda e distribuição dos produtos de turismo cultural; dentre outros (Otero, 2000). O segmento faz o uso do patrimônio cultural e da transformação de diversos bens históricos e culturais, dos costumes e da gastronomia de lugares, em atrativos turísticos, proporcionando ao mesmo tempo o acesso, o

conhecimento e a valorização de diferentes expressões culturais, e a geração de emprego e renda pelo turismo nesses sítios. De acordo com o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM, 2014), “a cultura é responsável por aproximadamente 4% do PIB anual e é reconhecida como um eixo estratégico de desenvolvimento socioeconômico pelo Ministério da Cultura” (p.18). Para o Ministério do Turismo (2010), os bens que integram o patrimônio são considerados insumos do Turismo Cultural, assim, “quanto maior a diversidade do patrimônio cultural, maiores serão as possibilidades de se criar produtos diferenciados, com mais opções e atividades” (p.53).

Porém a utilização do patrimônio cultural como produto turístico pode gerar também situações problemáticas, como, por exemplo, focar-se em apenas um tipo de patrimônio ou cultura e não refletir os diferentes grupos sociais, fazendo com que parte da sociedade não se veja representada ou ainda sofrer pressão do mercado para sua conversão majoritária em produtos turísticos comercializados, eliminando ou reduzindo significativamente os espaços públicos. Diante disso, ressalta-se a importância e necessidade dos gestores do turismo cultural como forma de prevenir e potencializar os efeitos positivos do turismo relacionado à cultura. Nesse contexto, o Comitê Internacional para os Sítios com Patrimônio Mundial Cultural (ICOMOS) (OMT, 1993) estabelece como oito as fases consideradas críticas para a valoração de atrativos culturais, e por meio delas se podem conhecer os tipos de tarefas que, de modo geral, envolvem a *gestão de atrativos culturais*, sendo elas conforme Otero (2000):

- 1) Filosofia de Manejo: consiste em definir como o atrativo será conservado, de que forma ele pode se tornar mais acessível e como irá transmitir seu significado aos visitantes;
- 2) Tipo de Uso: o aspecto central é decidir que tipo de atividades serão permitidas;
- 3) Política de Conservação: requer que todas as atividades estejam cuidadosamente equilibradas;
- 4) Relações com as Comunidades: requer que atrativos turísticos em sítios que incluam comunidades vivas tenham a menor interferência na vida cotidiana;
- 5) Perfil do visitante: para que as informações, programas e serviços sejam afins ao perfil do público;
- 6) Acessibilidade e Acesso: o primeiro passo é analisar o número ideal de visitantes simultâneos no atrativo;
- 7) Serviços ao Visitante: definir quais serviços serão oferecidos, tendo em vista suas necessidades e as possibilidades do sítio;

- 8) Cidades Históricas e Áreas Urbanas: para as quais, devido à sua complexidade, recomenda-se a gerência articulada entre os setores envolvidos.

O turismo cultural é um agente causador de mudanças socioeconômicas e é reconhecido como um dos mais importantes do turismo (Richards, 2013 como citado em Marujo, 2015). De acordo com Marujo (2015), turismo cultural ocorre quando a cultura é a base para atrair turistas ou é a motivação para muitos turistas culturais viajarem. No Brasil um grande ator para o desenvolvimento desse segmento turístico foi o Ministério do Turismo, que em 2010 lançou o documento referencial *Turismo Cultural: orientações básicas*, em que apresenta uma metodologia para gestão do turismo cultural [Tabela 1].

Tabela 1. Instrumentos essenciais para a gestão do turismo cultural

Instrumentos	Caracterização
Identificação dos atrativos culturais (inventário)	Envolve uma pesquisa ordenada e inclui o inventário detalhado com o descritivo das características e as possibilidades para o desenvolvimento de atividades turísticas.
Avaliação técnica dos atrativos	Identifica o potencial e os aspectos que são diferenciais para a estruturação de um produto turístico competitivo. Nesse processo, recomenda-se a análise da metodologia adotada no Plano de Marketing Turístico Nacional (Plano Cores) e no Plano de Promoção Internacional do Brasil (o Plano Aquarela) que estabelece os critérios de singularidade, valor intrínseco e o caráter brasileiro (ou identidade).
Pesquisas de demanda turística	Fornecer dados sobre as preferências e características do visitante de forma geral, através das quais é possível mapear os comportamentos das pessoas que viajam motivadas pelos temas e atrativos do patrimônio cultural de um destino turístico.
Identificação e o envolvimento das áreas do turismo e da cultura	A Organização Mundial do Turismo (OMT) e a Comissão Europeia de Turismo (ETC) sugerem algumas medidas para facilitar a cooperação entre as áreas do turismo e da cultura, como preparar atividades coletivas, criando um sentimento comum de pertencimento; considerar a necessidade de planejamento comum às duas áreas; criar objetivos específicos e comuns às partes, respeitando suas particularidades; e envolver profissionais que dialoguem com as duas áreas.

Fonte: Elaboração própria, a partir do Ministério do Turismo (2010).

O Ministério do Turismo (2010) ainda argumenta que a experiência turística verdadeiramente cultural envolve a comunidade como protagonista e compreende a dimensão da conservação e da interpretação de bens culturais, traduzindo seu sentido e valor para quem os visita. Marujo (2015), nessa mesma linha de raciocínio, afirma que o turismo cultural pode servir de estímulo para que as pessoas afirmem e recuperem os elementos culturais que os caracterizam. Por isso, a educação patrimonial é considerada um instrumento adequado para promover o

conhecimento e a valorização pela comunidade de sua herança cultural e estratégia para o desenvolvimento dos produtos/destinos turísticos.

Metodologias específicas produzidas pelo Ministério do Turismo e pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional [IPHAN] podem servir de suporte para a identificação desses aspectos, como o Inventário da Oferta Turística [INVTUR] e o Inventário Nacional de Referências Culturais [INRC]. Essas metodologias e instrumentos são essenciais para que o turismo cultural possa ser organizado de uma maneira mais sistemática e profissional que no passado, principalmente se o desejo é dar resposta ao crescimento deste mercado nos últimos anos (Otero, 2000). Para a autora, as principais fraquezas do segmento de turismo cultural são a natureza fragmentada dos produtos, a falta de eficiência nos sistemas de distribuição, e a dificuldade de interlocução entre os setores de cultura e turismo. Nesse mesmo sentido, os museus se apresentam como importantes atrativos culturais, essenciais para a conservação e preservação do patrimônio cultural. Por essa razão, a gestão museal também se apresenta como fundamental nesse processo de desenvolvimento do turismo cultural, é o que vamos discutir na sequência.

Gestão Museal e Planejamento Museológico - Para Durant (2000), o tema da gestão do patrimônio cultural surge primeiramente nos museus americanos, onde a partir de 1870, tem início uma mudança cultural importante:

[...] proliferação de museus, orquestras e bibliotecas públicas, fruto da iniciativa de elites locais. Os membros dessas elites, e os curadores identificados com eles, tendiam a interpretar como sua missão principal o enriquecimento das coleções nos museus. [...] Neste período, também começou a surgir muita iniciativa individual, propriamente empresarial, no campo das artes (p. 61).

Já na década de 1930, relata-se uma profunda mudança de orientação na administração das instituições americanas, especificamente nos museus. O esforço era em relação ao engajamento e a frequência de público, além do foco no incentivo à educação artística. Neste período, ocorreu o aumento de implantação de novos museus e da melhoria de suas condições. Nessa década, as prefeituras ofereciam o prédio, a manutenção e os recursos financeiros para ações educativas, enquanto isso os curadores dos museus financiavam o aumento do acervo, os salários e as bolsas de estudo. Também se desenvolvia o ensino das artes de modo a gerar não só o aumento do público, mas também com o intuito de formar técnicos e administradores para os museus (Pestana, 2015).

Dentro desse contexto, vemos que os museus não são estruturas estáticas, mas sim apresentam um processo dinâmico e interpretativo em constante relação com os atores sociais, os museus são produtores de sentido na sociedade e se constituem como uma instituição política (Andreoni, 2011). Tanto é assim que “a capitalização dos museus aumentou de 15 milhões de dólares em 1910 para 58 milhões em 1930” (Durand, 2000, p.63). evidenciando a sua importância. A partir dos anos sessenta este sistema de investimento na gestão cultural americana se fortalece e perdura até hoje, se expandindo para diversos países (Pestana, 2015).

De acordo com Andreoni (2011) os museus atualmente passaram por certa ressignificação, não são somente objetos de conservação e preservação, mas também se tornaram um lugar de exploração e interpretação, a partir disso foi possibilitado a criação de diferentes tipos de museus, como os virtuais, por exemplo. Assim, na atualidade, o público deixa de ser somente visitante e ganha um papel mais ativo e mais exigente, muitas vezes caracterizado como ‘cliente’, onde a dinâmica entre público e os serviços oferecidos pela instituição museológica é mais exigente e demanda mais criatividade (Ghelman, 2018).

Assim, uma função-chave da gestão de museus é “auxiliar a organização, independentemente de seu tamanho ou complexidade, a alcançar resultados consistentes, de modo que a missão institucional possa ser articulada e cumprida” (Edson, 2004, p.110). Para alguns autores (Edson, 2004; Candido, 2018), a falta de recursos humanos capacitados e a formação de uma equipe coesa e eficiente é, de todos os fatores que contribuem para o sucesso contínuo em museus, um dos mais importantes. Ainda de acordo com Edson (2004), problemas de gestão em museus podem levar ao seu mau funcionamento, à interrupção de programas internos e, em decorrência, à perda de confiança do público, sendo por isso necessária a prestação de um serviço social de qualidade. Nesse sentido, o autor identifica alguns aspectos cruciais da boa gestão em museus, como selecionar as pessoas certas para a função [valorizando o trabalho em equipe, desenvolvendo a visão institucional]; determinar o trabalho a ser feito; decidir o modo pelo qual o trabalho deve ser realizado; e administrar a relação entre as pessoas que fazem o trabalho e os demais elementos do museu.

Por essas razões, uma das peças-chave na gestão museal é o Planejamento Museológico. De acordo com o IBRAM (2016), por meio do Plano Museológico “é possível definir prioridades, indicar os caminhos a serem tomados, acompanhar as ações e avaliar o cumprimento dos objetivos” (p.3). Segundo Cândido e Rosa (2014) o Plano ainda contribui para o

estabelecimento da missão e dos programas do museu. A ferramenta de gestão foi instituída pela Lei nº 11.904/2009, que de acordo com IBRAM (2016) busca tratar do Estatuto de Museus. Essa legislação consiste na orientação e no auxílio às instituições museológicas, regulamentada pelo Decreto 8.124, de 17 de outubro de 2013 (IBRAM, 2016), que desde então tornou-se obrigatório para todos os museus. Segundo a Superintendência de Museus e Artes Visuais (SUMAV) (2010), são quatro as etapas do Plano, sendo elas o Diagnóstico; a Vocação do museu; Programas, projetos e ações; e Publicidade.

O Plano Museológico se inicia pelo reconhecimento detalhado da realidade do museu. Sistematizadas e interpretadas, as informações coletadas darão origem ao Diagnóstico da instituição, que evidenciará as fragilidades e os pontos fortes. Nessa fase, se faz uma análise global das potencialidades a partir do descobrimento das suas atividades, do patrimônio valorizado e das lacunas existentes (Cândido & Rosa, 2014), as quais irão dar base para as demais etapas do Plano. A Vocação, ou o planejamento conceitual, consiste em definir a identidade [museu de quê?], o público [para quem?], e a missão do museu. De acordo com SUMAV (2010), Programas podem ser entendidos como estratégias criadas com o objetivo de permitir que o museu expresse da melhor forma possível a sua missão. Cada Programa é formado por projetos, e estes, por sua vez, por ações, articulados entre si para o alcance dos objetivos do museu. A quarta e última etapa refere-se à publicização do Plano, para garantir seu conhecimento, cumprimento e continuidade.

Tendo em vista o cenário apresentado, Lima (2014) trata a gestão museológica como umas das tendências para os museus no século XXI, além da pesquisa de público e dos processos de avaliação. De modo semelhante, Candido (2013) afirma que neste século o campo da gestão será o de maior destaque nos museus. Para Bergeron (2016) são quatro as principais tendências dos museus na atualidade: a passagem do discurso coletivo ao individualista; o favorecimento de uma concepção contemporânea de cultura; a cultura digital e a desmaterialização da cultura; e a cultura do evento. O reconhecimento destas tendências é importante pois serve de referência para se tentar adequar as possibilidades de intervenção museal, segundo a demandas dos nichos de mercado, e dos recursos locais disponíveis. Outro tema de relevância é conferir uma identidade que esteja associada ao produto turístico, e uma forma de fazê-lo é mediante a tematização Segundo o Ministério do Turismo (2010), a escolha desse tema deve levar em consideração as características essenciais do atrativo, enquanto Melo e Brambilla (2019) abordam a importância de cruzar informações para que haja uma

divulgação dos atrativos como produto. Embora o tema estabelecido se torne a identidade daquele produto e de sua promoção, isso não significa que não possa existir subtemas agregados àquele produto.

Para agregar valor ao produto, pode-se lançar mão da Produção Associada ao Turismo, que como afirma o Ministério do Turismo (2010), contribui para a agregação de valor aos roteiros de Turismo Cultural, pelo fato de possibilitar a inserção de manifestações culturais, culinária típica e outros elementos autênticos e tradicionais de um povo e de um destino para a promoção da identidade local, contribuindo, assim, para a valorização do turismo. A roteirização com atrativos âncora é outra ferramenta de gestão do turismo cultural que se utiliza do potencial dos atrativos âncora integrando-os a outros atrativos de mesma temática para descentralizar o fluxo turístico, gerar impacto econômico e dinamizar o desenvolvimento socioeconômico regional (Ministério do Turismo, 2010). No entanto, de acordo com, é preciso estar atento para que esse roteiro não seja apenas uma sequência de atrativos, mas sim uma forma do turista conhecer com maior profundidade aquela cultura (Melo e Brambilla, 2019).

Para seu êxito, o desenvolvimento do turismo cultural e, conseqüentemente, dos respectivos produtos, deve estar associado a atrativos e equipamentos com adequadas estruturas físicas e condições de visitação.

METODOLOGIA

O processo de pesquisa que originou este trabalho se deu sob a forma de uma pesquisa-ação. Vários são os tipos de pesquisa-ação, mas de uma forma geral, ela pode ser caracterizada como um tipo de estudo que visa simultaneamente produzir conhecimento e informação antes inexistente ou inacessível sobre a realidade, e ao mesmo tempo busca intervir nesta mesma realidade, com o intuito de introduzir nela mudanças que melhorem o funcionamento de algum processo, os seus resultados ou ainda as conseqüências para seus usuários ou participantes. A intervenção na realidade como uma das características da pesquisa-ação, tema constante e genuína preocupação com os atores envolvidos no processo de mudança da realidade social em que eles se inserem (Pimentel, 2018).

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), partindo de uma situação problemática a ser investigada, a pesquisa-ação não busca alcançar uma generalização científica em si, mas sim realizar um processo de mudança social, por meio de uma participação planejada do pesquisador, no

recolhimento de dados e sua análise, de forma técnica-científica. Dessa maneira, a partir do conhecimento produzido, ela gera diretrizes de ação para solucionar problemas e promover melhorias para a organização e pelos atores sociais envolvidos, (Pimentel, 2018). De acordo com Stringer (1996), a pesquisa-ação possui três ações tidas como principais, que seria observar [reunir informações], pensar [interpretar os fatos] e implementar as ações. A partir desse enquadramento geral, recorreu-se ao uso de técnicas de pesquisa mistas, as quais podem caracterizar este estudo como seguindo uma abordagem quanti-qualitativa. A pesquisa qualitativa se preocupa com o entendimento de um grupo social estudado e não com dados numéricos. Enquanto a pesquisa qualitativa possui os resultados da pesquisa expressados de forma quantificada. A pesquisa quali-quantitativa tem parte qualitativa e parte quantitativa.

Quanto aos seus objetivos, caracteriza-se como pesquisa explicativa, que se preocupa em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (Gil, 2007), e a posterior intervenção no sistema social analisado, justificando-se, portanto, a o uso da pesquisa-ação. O lócus do estudo foi o Museu Ferroviário de Juiz de Fora. Para a realização da pesquisa foram utilizados métodos tradicionais de gestão patrimonial, como as etapas iniciais do Plano Museológico, quais sejam, o Diagnóstico e a Vocação. Para a realização da primeira parte do estudo, referente ao Diagnóstico, foi utilizado o Roteiro para Diagnóstico Institucional, da SUMAV da Secretaria de Estado da Cultura de Minas Gerais. De acordo com o documento, são onze as etapas do Diagnóstico, quais sejam, Institucional; Gestão de pessoas; Histórico da instituição; Edifício; Acervo; Exposições; Ação Educativa; Público; Análise Financeira; Pesquisa/ Publicações e Comunicação, as quais serão apresentadas adiante.

Foram selecionados também métodos de pesquisa tradicionais, como a pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo no Museu e survey. Segundo Fonseca (2002), “a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas web” (p.32). Já a pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (Gerhardt & Silveira, 2009). Para aliar as abordagens quali e quantitativa utilizou-se o método survey, que segundo Alencar (2004), é um método de coleta que possui como características ter o propósito de produzir estatísticas sobre alguns aspectos da população [ou universo] estudada, e as informações serem coletadas por entrevista direta.

Uma vez que funcionários e usuários foram apontados, pela pesquisa bibliográfica, como fatores-chave para o sucesso dos museus, esses grupos foram entrevistados, por meio de questionários semiestruturados, visando o reconhecimento do envolvimento e satisfação dos funcionários com o trabalho no Museu, e as motivações, expectativas e avaliação dos visitantes. Na pesquisa semiestruturada o pesquisador organiza um conjunto de questões [roteiro] sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal (Gerhardt & Silveira, 2009).

Para montagem do questionário foram tomadas como categorias o perfil socioeconômico dos entrevistados, como gênero, idade, escolaridade e renda; procedência; fonte de informação; motivação; avaliação das instalações, acervo e serviços; e satisfação geral. Para análise dos dados, os resultados foram submetidos a uma análise estatística descritiva, em que cada pergunta e respostas são apresentadas em proporções, de modo a se avaliar as maiores incidências. A estatística descritiva tem o intuito de organizar uma série de valores de mesma natureza, de modo a tornar visível um panorama geral e variações desses valores. Ela descreve os dados de três maneiras: por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas. Neste trabalho optou-se pelas medidas descritivas, visando demonstrar os valores que se destacam ou sua distribuição percentual (Guedes e Martins, 2005).

Os questionários ofertados para os visitantes estavam disponíveis na versão online e na versão física (papel), divididas em duas categorias, perfil sociodemográfico e caracterização do Museu. Os questionários ofertados aos funcionários foram disponibilizados em plataforma online de fácil compreensão, também dividido em duas categorias, perfil do funcionário e caracterização do Museu. Foram obtidos 78 questionários físicos e 215 online, somando ao todo 293 questionários respondidos por visitantes, desses, 268 foram considerados válidos por terem todas as perguntas respondidas. Essa fase teve duração de cinco meses, de setembro de 2017 a janeiro de 2018. Concomitante a isso, quatro funcionários do Museu também responderam os questionários, foram eles: Diretor administrativo, técnico responsável pela manutenção, guia e agente de segurança. Os resultados são apresentados na sequência. Assim, seguindo a linha da pesquisa ação, foi feita a observação através da consulta de documentação do Museu e das respostas dos visitantes, posteriormente foi analisado e interpretado os materiais disponíveis para conseguir fazer um relatório do diagnóstico e juntamente com o diretor do Museu pensar na sua vocação.

DEFINIÇÕES PARA GESTÃO DO MUSEU FERROVIÁRIO DE JUIZ DE FORA

Diagnóstico Museal Institucional - De acordo com Cândido e Rosa (2014), é a partir do diagnóstico da instituição, etapa de levantamento e análise de dados da instituição, que se pode compreender a instituição em si, seu perfil e a sua vocação, assim como identificar quais ações de reestruturação devem ser realizadas. Com isso, e em conformidade com o Roteiro para Diagnóstico Institucional da SUMAV, foram tomadas as onze etapas do Diagnóstico Institucional; Gestão de pessoas; Histórico da instituição; Edifício; Acervo; Exposições; Ação Educativa; Público; Análise Financeira; Pesquisa / Publicações e Comunicação, apresentadas a seguir.

Institucionalmente, na primeira etapa do diagnóstico, detectou-se que o Museu possui um documento de doação feito pela Rede Ferroviária Federal para o município de Juiz de Fora, o mesmo também está cadastrado no Sistema Brasileiro de Museus e possui um organograma estrutural bem definido. Quanto a gestão de pessoas, segunda etapa, foi diagnosticado que a equipe do museu se constitui por: um diretor; um responsável técnico; um guia, responsável também pela produção cultural; um funcionário terceirizado para o serviço de limpeza; um agente de segurança na guarita da entrada principal, que também faz ronda no entorno e no interior do edifício.

Em relação ao histórico da instituição, terceira etapa do diagnóstico, constatou-se que o Museu foi criado em 1985, na época denominado Núcleo Histórico Ferroviário pela Rede Ferroviária Federal S.A. [RFFSA], por meio do Programa de Preservação Ferroviária – Preserve. O prédio onde funcionou a Estação Ferroviária Leopoldina sofreu obras de adaptação, com a finalidade de instalação do Núcleo Histórico Ferroviário, em 1999, após a privatização das linhas férreas por parte do Estado. Neste ano foi acordado o convênio 043/99, entre a RFFSA e o município de Juiz de Fora, por meio da Fundação Alfredo Ferreira Lage [FUNALFA], para a revitalização do referido espaço cultural. Em 2003, foi aberto ao público já com a titulação de Museu Ferroviário de Juiz de Fora, e desde então funciona ininterruptamente de segunda a sexta das nove às dezessete horas.

Quanto ao edifício, quarta etapa do diagnóstico, como mencionado anteriormente as instalações do Museu abrigavam a antiga Estação Ferroviária Leopoldina, e atualmente o edifício é tombado pelo poder público municipal. As instalações passaram por três intervenções antes de possuir a atual estrutura, que possui uma cozinha, dois banheiros, um

anfiteatro, uma sala multimeios, um auditório e estacionamento compartilhado com outros prédio do local. Na parte interna há um hall de entrada com recepção de visitantes e um guarda volumes, uma sala da administração, dois banheiros e seis salas de exposições.

Figura 1. Entrada do Museu Ferroviário de Juiz de Fora (2018)



Fonte: Acervo do Museu Ferroviário de Juiz de Fora.

Quanto à conservação, no período da realização deste Diagnóstico, a pesquisadora atuante na situação em questão diagnosticou que o Museu precisava de melhorias urgentes para solução de problemas como mofo e rachaduras. Contudo, no final de 2018 o prédio passou por algumas obras de reparo. O edifício não possui seguro. Quando a acessibilidade, o prédio não oferece condições de acesso adequadas a portadores de mobilidade reduzida. Uma foto da entrada do prédio pode ser vista na Figura 1.

Figura 2. Vista da Plataforma (2018)



Fonte: Acervo Museu Ferroviário de Juiz de Fora.

A quinta etapa diz respeito ao acervo, com relação ao qual são realizadas apenas ações de manutenção e o registro. A maior parte das peças foram doadas ou transferidas no acordo do convênio de recondução do edifício, e são itens usados pela RFFSA, típicos em uma estação ferroviária brasileira, provenientes de diferentes partes do mundo. Apenas 27,7% das peças do acervo encontram-se expostas e 72,3% em reserva. Grande parte do acervo encontra-se em bom estado de conservação, devido a manutenção contínua, enquanto outra parte, menor, devido a própria ação do tempo, não está em perfeitas condições. Imagens de uma parte do acervo podem ser vistas em algumas fotografias do Acervo do Museu Ferroviário de Juiz de Fora (Fig. 2 e 3).

Figura 3. Sala Escritório Ferroviário (2018)



Fonte: Acervo Museu Ferroviário de Juiz de Fora.

Com relação às exposições, sexta etapa do diagnóstico, a exposição do acervo é organizada de forma a remeter uma antiga estação ferroviária, e compõe-se de itens como vagões, mobiliário e ferramentas. A exposição permanente é a mesma desde 2003, sendo que algumas exposições temporárias são montadas no decorrer do ano, parte da exposição pode ser conferida nas figuras 4 e 5.

Figura 4. Sala História da Ferrovia (2018)



Fonte: Acervo do Museu Ferroviário de Juiz de Fora.

Quanto às ações educativas, sétima etapa, identificamos que esse tipo de ação não é desenvolvido pelo Museu, contudo existem atividades culturais que ocorrem no espaço do Museu que são organizadas por agentes externos. O Museu possui agendamento de visitas guiadas, e a condução da visita é feita pelo próprio diretor do Museu ou pelo guia do Museu. Quanto ao público, na oitava etapa, a contagem de visitantes é feita pelo Museu mediante um livro de visitas colocado na entrada, e pelos formulários devolvidos para agendamento de visita. A pesquisa constatou que em 2013 o Museu teve 1.656 visitantes, em 2014 foram 2.344 visitantes, em 2015 foram 1.170, em 2016 foram 1.066 e em 2017 foram 2.849 visitantes, sejam eles espontâneos ou agendados.

121

Figura 5: Sala Agência da Estação (2018)



Fonte: Acervo do Museu Ferroviário de Juiz de Fora.

Quanto a análise financeira, nona etapa, foi constatado que no ano de diagnóstico da pesquisa, 2017, não houveram recursos disponíveis para o Museu além do pagamento de despesas e pessoal pela Prefeitura Municipal. Quanto às pesquisas e publicações, décima etapa do diagnóstico, constatou-se que a equipe do Museu não desenvolve este tipo de atividade, toda pesquisa realizada no Museu é de agentes externos. Em relação à última etapa do diagnóstico, a comunicação, verificou-se que é realizada pelo próprio diretor através dos meios digitais, e a divulgação é feita em ambiente virtual, utilizando principalmente as redes sociais. A comunicação interna com o visitante é realizada por meio de placas na entrada, nos setores de exposição e nos banheiros, e também pelo guia, no caso das visitas agendadas.

Quadro 1. Síntese do Diagnóstico Museal

Fases	Diagnóstico
Institucional	O Museu possui o documento de doação feito pela Rede Ferroviária Federal, além de um cadastro no Sistema Brasileiro de Museu.
Gestão de pessoas	O quadro de funcionários do Museu é composto por cinco pessoas.
Histórico da instituição	A antiga estação ferroviária foi criada em 1985, sofreu obras de adaptação em 1999 e foi aberta ao público já na função de museu em 2003.
Edifício	O prédio é tombado pelo poder público municipal e já passou por algumas intervenções para a melhoria de suas estruturas. Além disso, o prédio não possui acessibilidade para aqueles com mobilidade reduzida.
Acervo	O acervo conta com peças que já foram utilizadas em estações ferroviárias, a maior parte das peças foram doadas ou transferidas, sendo que, apenas 27,7% das peças estão expostas.
Exposições	A exposição permanente é a mesma desde 2003 e está organizada de forma a remeter uma antiga estação ferroviária.
Ação Educativa	Existe a visita guiada, contudo não há ação educativa desenvolvida pelo Museu.
Público	A contagem do número de visitantes é feita pelo livro de visitas ou pelo formulário de agendamento, em 2017 foram 2.849 visitantes.
Análise Financeira	Não houve recursos disponíveis para o Museu além dos pagamentos de salários.
Pesquisa/ Publicações	A equipe do Museu não desenvolve pesquisas por conta própria.
Comunicação	A comunicação externa é realizada pelo próprio diretor através dos meios digitais e a interna é realizada por placas e pelos guias (quando agendadas).

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir do diagnóstico foi possível identificar os pontos fortes do Museu, assim como os mais críticos relacionados a sua estrutura física e organizacional. Foi percebido que uma maior equipe e um maior investimento do órgão responsável pela sua gestão seriam benéficos ao desenvolvimento do atrativo, além disso a inovação nas exposições, o investimento em

publicações e a criação de ações educativas poderiam impulsionar o número de visitantes, assim como melhorar a percepção dos mesmos sobre o Museu.

Tendo em vista esse diagnóstico, tornou-se claro que a ausência de um planejamento tem comprometido a definição das formas de conservação do acervo e da infraestrutura do Museu Ferroviário, e tem dificultado o acesso pelo público e restringido a comunicação do seu significado. Isso também realça a importância da gestão do atrativo cultural para os visitantes e para a comunidade local, para que ambos sejam atendidos e desfrutem desse bem da melhor forma possível, dentro disso, a gestão museológica entra como forma de estruturar e reformular ações e projetos do museu, para que sejam realinhadas com a missão e com o público visitante.

Até aqui, o que o diagnóstico institucional museal propõe, e o que foi feito, é uma caracterização dos fatores internos do equipamento, ou seja, a partir de uma perspectiva que não leva em consideração a percepção dos múltiplos usuários sobre o equipamento. Como vistas à complementar a análise e superar àquela limitação do diagnóstico a partir de uma essencialmente interna, passou-se ao levantamento da percepção dos usuários e gestores, a fim de verificar e validar alguns achados do diagnóstico institucional. Como forma de melhorar a gestão e o produto ofertado ao público, a definição de uma filosofia de manejo, a partir do diagnóstico realizado, deve ser o passo seguinte da gestão do bem cultural em estudo.

Perfil do Visitante e Percepção dos Públicos [internos e externos] - No âmbito da filosofia de manejo, outra tarefa considerada crítica pelo Comitê Internacional para os Sítios com Patrimônio Mundial Cultural [ICOMOS/OMT] é o estabelecimento do perfil do visitante, para que as informações, programas e serviços sejam afins ao perfil do público. Também, já foi apontado pelo Ministério do Turismo a necessidade de pesquisas de demanda turística para fornecerem dados sobre as preferências e características do viajante. Assim, essa metodologia serve de suporte tanto à gestão patrimonial como de atrativos culturais, sendo indispensável para a viabilidade de equipamentos de conservação e difusão culturais bem como para o turismo cultural.

Por isso, depois de feito o diagnóstico, a partir dos recursos e características institucionais internas, dois questionários foram enviados para coleta de dados primários, o primeiro foi direcionado ao público, para os e-mails registrados no livro de visitantes, além da versão física disponibilizada para visitantes *in loco*, já o segundo foi direcionado aos funcionários do Museu. Quanto aos visitantes, foram obtidas 268 respostas válidas. Nesse questionário havia duas

classes de perguntas, uma sobre o perfil do visitante e outra sobre as instalações, o acervo e os serviços do Museu.

O perfil das visitas espontâneas é principalmente adulto, e seria em sua maioria masculino (54,2%) e jovem, de 25 a 35 anos (34,7%). Em relação à escolaridade, a maioria possui nível superior (40,6%) e predomina a renda familiar de três a seis salários mínimos (41,7%). Quanto à procedência do visitante, a proporção entre turistas e residentes é quase a mesma (50,9% e 49,1% respectivamente). A maioria afirma que conheceu o Museu através de indicação de amigos (27,3%) ou passando em frente ao local (22,1%), o Museu se localiza na região central da cidade. A maior parte visitava o Museu pela primeira vez (62%), e o tempo de visita é de, em média, entre trinta minutos a uma hora (29,6% e 35,6% respectivamente), além disso, a maior parte dos visitantes realizou a visita de forma individual (70,5%). A principal motivação da visita era conhecer o Museu (49,4%), e a principal expectativa era conhecer a história da ferrovia (77,5%), já quanto ao acervo, as principais expectativas dos visitantes eram encontrar locomotivas, peças e objetos pertencentes a ferrovias, vagões, vídeos, itens que remetesse ao passado e que estimulam a curiosidade, nessa ordem.

Os visitantes também avaliaram as instalações, acervo e serviços do Museu. A avaliação menos positiva, com maiores votos na opção 'ruim', relaciona-se à sinalização externa, com 42 votos, e ao horário de funcionamento, com 16 pessoas apontando como ruim, isso se deve na maior parte ao fato de o Museu não abrir aos finais de semana, a pesquisadora atuante pôde perceber isso com os comentários e sugestões do público respondente. Os demais itens não atingiram nem ao menos 10 votos na categoria ruim. Houveram algumas outras sugestões em relação às melhorias, mas o grau de satisfação foi alto (50,2% apontaram como muito satisfeitos com a visita e 46,5% se consideraram satisfeitos) e devido a isso quase todos os respondentes indicariam o Museu a alguém (98,9%). Diante dos resultados, mostra-se necessária à gestão do Museu Ferroviário um maior envolvimento das áreas do turismo e da cultura e o fortalecimento da parceria iniciada para o avanço do planejamento comum, com a participação de profissionais que dialogam com as duas áreas, como ocorreu neste caso. Por se tratar de um Museu com recursos escassos, a atuação 'militante' dos profissionais envolvidos deve perseguir avanços incrementais em termos de políticas e ações culturais; em termos financeiros, como captação e gerência eficaz de recursos; e em relação a resolução de problemas burocráticos.

Por essas razões, o trabalho comprometido da equipe faz-se necessário, e para muitos autores recursos humanos capacitados e eficientes é um dos elementos críticos da gestão museal. Sendo assim, uma pesquisa qualitativa realizada com quatro funcionários do Museu. Eles possuem idades entre 31 e 53 anos, dois do sexo masculino e dois do sexo feminino, que de modo geral, exceto um, gostam do seu trabalho. Os pontos positivos apontados pela maioria são o acervo, a localização central e as atrações culturais, enquanto os negativos são a falta de recursos, a equipe reduzida e a falta de acessibilidade a portadores de mobilidade reduzida. Assim como os visitantes, a maioria dos funcionários identificam o Museu como um museu da história da ferrovia (60%), além de um espaço cultural. Muitos acreditam que os principais interesses do público são as locomotivas e vagões; as peças de maquinário; os vídeo e fotografias; as vestimentas; a interação com objetos; a vivência do passado; e a diversão/entretenimento. Ademais, todos consideram que os visitantes possuem suas expectativas parcialmente atendidas. Sobre a avaliação dos serviços, os funcionários foram mais criteriosos que os visitantes e consideram a sinalização externa ruim, a sinalização interna ótima, a conservação e manutenção entre bom e ótimo, o acolhimento e recepção regulares, as informações boas e o horário de funcionamento bom.

Apesar das dificuldades estruturais e orçamentárias demonstradas no diagnóstico e nos questionários, existe uma equipe de funcionários envolvida e disposta ao desenvolvimento do Museu. Quando indagados sobre a satisfação no trabalho, apenas um funcionário indicou 2 em uma escala de 1 a 5, tendo os demais sugerido 4 ou 5. Tal fato é percebido pelos visitantes, pois 56% deles classificaram como ótima a receptividade no Museu. Segundo Edson (2004), esse é um fator chave para a boa gerência e para o sucesso de um museu. Percebe-se o interesse da equipe no desenvolvimento do Museu até mesmo pela iniciativa de atuação em parceria com outras instituições para a elaboração, mesmo que em fase inicial, do Planejamento Museológico da organização, e parceria que deu origem a este trabalho.

Quadro 2. Síntese dos Questionários

VISITANTES	
Perfil	Masculino.
	De 25 a 35 anos.
	Nível superior completo.
	Renda de três a seis salários-mínimos.
	Proporção quase igual entre turista e residentes.
	Conheceu o Museu por meio de indicações de amigos ou passando em frente.

Sobre o Museu	Visitantes pela primeira vez.
	Tempo médio da visita entre trinta minutos à uma hora.
	Visitou sozinho.
	Maior motivação foi a de conhecer o Museu.
	Principal expectativa foi conhecer a história da ferrovia.
	Maior expectativa sobre o acervo era encontrar locomotivas, peças e objetos pertencentes a ferrovias.
	Avaliação 'ruim': Sinalização externa e horário de funcionamento.
	Grau de satisfação: Muito satisfeito.
	A maioria declarou como ótima a receptividade no Museu.
	A maior parte indicaria o Museu para alguém.
FUNCIONÁRIOS	
Perfil	Idade entre 31 e 53 anos.
	Dois do sexo masculino e dois do feminino.
	Maioria diz gostar do seu trabalho.
Sobre o Museu	Colocam o acervo, a localização central e as atrações culturais como pontos positivos.
	Pontos negativos apontados foram: a falta de recursos, a equipe reduzida e a falta de acessibilidade a portadores de mobilidade reduzida.
	Identificaram o Museu como um museu da história da ferrovia.
	Acreditam que os principais interesses do público são as locomotivas e vagões; as peças de maquinário; entre outros.
	Consideram que os visitantes possuem suas expectativas parcialmente atendidas.
	Quanto a avaliação: sinalização externa ruim, a sinalização interna ótima, a conservação e manutenção entre bom e ótimo, o acolhimento e recepção regulares, as informações boas e o horário de funcionamento bom.

Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados das pesquisas aplicadas mostraram que existe certa satisfação geral com os serviços, a estrutura e o acervo do Museu. No entanto, algumas melhorias foram apontadas direta ou indiretamente a partir das respostas dos dois grupos pesquisados. Os visitantes, um percentual em sua maior parte jovem, com educação superior e renda entre três a seis salários, colocaram a sinalização externa, de identificação da localização do Museu e o horário de funcionamento como ruins, já o grupo de funcionários classificaram como ruim a falta de recursos, a equipe reduzida e a falta de acessibilidade a portadores de mobilidade reduzida. Com esses resultados é possível inferir que o Museu possui o apelo do público e o potencial de se tornar um atrativo mais visitado e conhecido, caso consiga realizar as devidas melhorias. Além disso, a descoberta do perfil do visitante é um elemento fundamental para a elaboração do plano museológico e conseqüentemente para a gestão do atrativo cultural (Otero, 2000; MTur, 2010).

Estudo vocacional - Por fim, na terceira e última etapa do estudo-intervenção, buscou-se também definir a vocação do Museu a partir do apontamento da identidade do Museu, isto é, se o museu seria categorizado como um museu histórico, de ciências, da ferrovia e/ou museu da cidade de Juiz de Fora. Também se levou em conta a indicação do seu público-alvo, o que foi alcançado através da pesquisa com os visitantes e o estabelecimento da missão do Museu Ferroviário de Juiz de Fora.

Inicialmente, para a definição da identidade do Museu, recorreu-se ao Diagnóstico, que analisou todas as estruturas pertencentes ao museu, vistos no presente trabalho desde seu histórico de criação, até a sua gestão de pessoas, análise do público, o acervo, entre outros, o que permitiu reconhecer os seus principais problemas e potencialidades. Analisando-se as etapas 3, 4 e 5 do Diagnóstico, referentes ao histórico da instituição, ao acervo e ao histórico do edifício, constatou-se que a origem do Museu está relacionada a privatização das linhas férreas, que fez com que a estação Leopoldina abrigasse o Núcleo Histórico ferroviário, pertencente a Rede Ferroviária Federal (RFFSA), o que posteriormente passa a posse da Estação para a Prefeitura de Juiz de Fora sob os cuidados da FUNALFA. Com relação ao acervo, compõe-se por objetos relacionados à ferrovia, como peças de maquinários, vagões, peças e equipamentos de locomotivas, e utensílios de manutenção da época. No que tange ao histórico do edifício, o Museu está sediado no edifício da antiga Estação Ferroviária Leopoldina.

As exposições, por sua vez, retratam uma antiga estação ferroviária, com objetos dispostos de forma a categorizar seus espaços, como sala de espera e bilheteria. O histórico da instituição demonstra sua relação com a trajetória da ferrovia brasileira, desde quando funcionava como estação ferroviária e posteriormente sofrendo intervenções estruturais, como a criação de dois corpos laterais no prédio em 1977, adaptações para a instalação do Núcleo em 1985, e em 2003 para receber o Museu em edifício cedido pela RFFSA ao município após o convênio 043/99. Por essas razões, pode-se concluir que o Museu Ferroviário de Juiz de Fora tem sua identidade, realmente, relacionada à história da ferrovia no Brasil.

Para a definição do público-alvo, utilizaram-se dados do Diagnóstico e da pesquisa realizada com os visitantes. Constatou-se que o perfil do visitante é principalmente adulto, em maioria do sexo masculino, jovem de 25 a 35 anos, com ensino superior completo e renda de três a seis salários-mínimo. Vale destacar que as visitas guiadas agendadas pelas escolas acrescentam um número considerável às visitas, totalizando, em 2017, 1.383 visitantes, enquanto as visitas espontâneas somaram 1.466.

A avaliação do público constatada nos questionários conseguiu identificar a opinião dos visitantes sobre os serviços e atendimento oferecidos pelo Museu, dentre as perguntas buscava saber sobre: Sinalização externa [acesso]; Sinalização Interna [peças, salas e dependências]; Conservação e manutenção; Informações e explicações disponíveis [painéis, textos, etc.]; Acolhimento (recepção, monitor, guarda, guia); e Horário de funcionamento. Nas avaliações, os visitantes classificaram todos entre ótimo e bom, sendo os principais problemas apontados pelo público a divulgação, a necessidade de haver mais peças e o horário de funcionamento.

A catalogação e boa manutenção do acervo também foi constatada na avaliação positiva nos questionários. Já em outras partes negativas, no que tange ao diagnóstico, foi percebido pela pesquisadora a falta de manutenção do edifício, que também foi apontado em algumas sugestões de visitantes, a falta de funcionários que também apareceu na avaliação da equipe, a ausência de pesquisas sobre os Museus, o que gera uma desatualização de dados e a falta de um maior embasamento teórico para alcançar melhorias, essas que estão associadas à ausência do plano museológico, que como foi visto é essencial para o bom funcionamento e melhoria da estrutura e da gestão desse atrativo cultural. Tendo em vista a infraestrutura física, o acervo e as exposições, e considerando-se as avaliações do público em geral, pode-se concluir que o Museu desperta interesse em públicos diversos, e que não existem impedimentos para a visitação de forma geral. Sendo assim, definiu-se como público-alvo do Museu os residentes de Juiz de Fora e os turistas da cidade interessados na história da ferrovia brasileira, desde crianças até adultos e idosos.

A definição da missão foi elaborada conjuntamente com a direção do Museu. Para isso, foram analisados o diagnóstico e a pesquisa com o público. Tendo em mente que a missão deve caracterizar o Museu e demonstrar sua razão de existir, foi definida como missão do Museu Ferroviário de Juiz de Fora: “Registrar, preservar e expor a história da ferrovia e sua relação com a história de Juiz de Fora e região. Trazer a história e o ambiente adequado para desenvolvimento cultural. A promoção das diversas identidades que formam a comunidade na qual está instalado se atrela às ações culturais promovidas no Museu, possibilitando assim, o uso do equipamento público pelo público”.

Pode-se identificar que a missão contempla três fatores importantes, a preservação e a difusão da história da ferrovia, que segundo as entrevistas e os dados do histórico da instituição e do acervo é a identidade do Museu. Ainda, ao fato de a história da ferrovia brasileira se relacionar

com a história da cidade de Juiz de Fora, não somente por funcionar na antiga Estação Leopoldina, mas também pela vinculação econômica e social da cidade com a ferrovia. E, também, devido ao fato de muitas ações culturais serem promovidas no Museu, por conta de seu espaço e pela localização central, o que potencializa o uso do equipamento público e uma maior visitação e difusão.

Uma análise e intervenção tridimensional: síntese e discussão - A partir dos resultados consolidados da pesquisa-ação, levantados e discutidos aqui parcialmente [subseções anteriores 1 a 3], foi possível realizar um diagnóstico e prognóstico do Museu Ferroviário de Juiz de Fora, mais completo e integrado, baseado em uma perspectiva tridimensional: (1) no diagnóstico institucional, baseado em fatores internos da instituição [equipamento]; (2) no perfil dos públicos (usuários internos e externos) relacionados e sua percepção sobre o equipamento; e (3) no estudo vocacional de suas características singulares.

A análise nos documentos possibilitou a descoberta de alguns itens fundamentais para o estudo, itens esses que constituíram o Roteiro para Diagnóstico Institucional da SUMAV [Institucional; Gestão de pessoas; Histórico da instituição; Edifício; Acervo; Exposições; Ação Educativa; Público; Análise Financeira; Pesquisa/Publicações e Comunicação]. O segundo procedimento para conseguir informações essenciais sobre o Museu foi a aplicação dos questionários, um para o público visitante e o outro para os funcionários do Museu, a partir disso foi possível estabelecer o perfil desse visitante e as suas opiniões de como acessou o Museu, como avaliou a visita e as estruturas e o seu grau de satisfação, como evidenciado nas tabelas ao decorrer do estudo. O diagnóstico, a descoberta do tipo, do interesse e da avaliação do público, assim como as respostas dos funcionários sobre a avaliação do Museu e de seus trabalhos, foram fundamentais para a terceira parte da pesquisa-ação, que era descobrir a vocação do Museu. A partir das informações e dos estudos realizados no Museu foi possível identificar a vocação do Museu, constatando o público-alvo e a missão desse atrativo (Quadro 3).

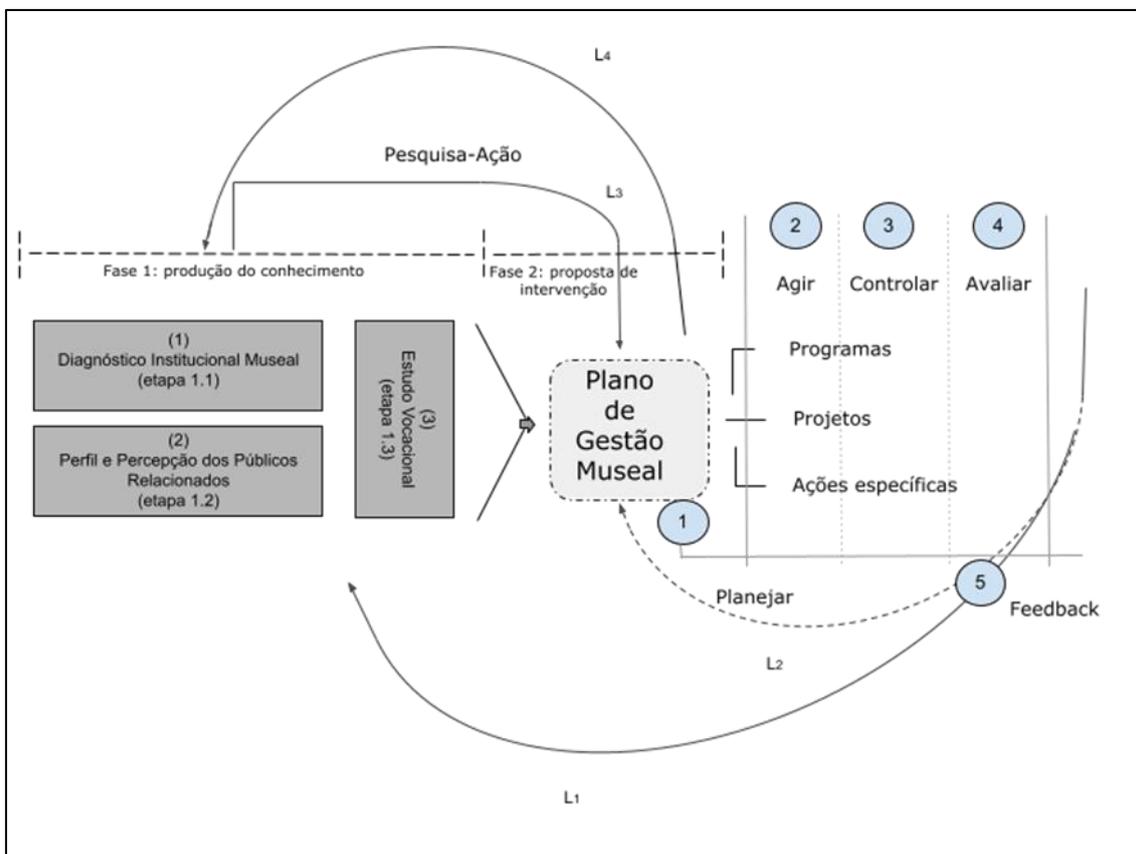
Quadro 3. Resultados consolidados da pesquisa-ação em perspectiva tridimensional: diagnóstico institucional, perfil e percepção dos públicos relacionados e estudo vocacional

Diagnóstico	Institucional e Gestão de Pessoas	O Museu possui o documento de doação feito pela Rede Ferroviária Federal, além de um cadastro no Sistema Brasileiro de Museu. O organograma é bem definido.
	Histórico da instituição e do edifício	A antiga estação ferroviária foi criada em 1985, sofreu obras de adaptação em 1999 e foi aberta ao público já na função de museu

		em 2003. O prédio é tombado pelo poder público municipal e não possui acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida.
	Acervo e Exposições	O acervo conta com peças que já foram utilizadas em estações ferroviárias, sendo que, apenas 27,7% das peças estão expostas. A exposição permanente é a mesma desde 2003 e está organizada de forma a remeter uma antiga estação ferroviária.
	Ação Educativa	Existe a visita guiada, contudo não há ação educativa desenvolvido pelo Museu
	Público	A contagem do número de visitantes é feita pelo livro de visitas ou pelo formulário de agendamento, em 2017 foram 2.849 visitantes no total.
	Análise Financeira	Não houveram recursos disponíveis para o Museu além dos pagamentos de salários.
	Pesquisa/ Publicações	A equipe do Museu não desenvolve pesquisas por conta própria.
	Comunicação	A comunicação externa é realizada pelo próprio diretor através dos meios digitais e a interna é realizada por placas e pelos guias (quando agendadas).
Resultado dos Questionários	Perfil do visitante	Maioria do sexo masculino, jovem de 25 a 35 anos, com ensino superior completo e renda de três a seis salários-mínimo.
	Opinião do Visitante sobre o Museu	A maior parte estava visitando o Museu pela primeira vez, a visita durou entre 30 a 60 minutos e foi feita de forma individual. Os visitantes conheceram o Museu por meio de indicações de amigos ou passando em frente. A maior motivação foi conhecer o Museu e a principal expectativa em relação a visita era conhecer a história da ferrovia e alguns objetos do acervo do Museu como locomotivas, peças e objetos pertencentes a ferrovias. No que tange as avaliações, foi classificado como “ruim” a sinalização externa e horário de funcionamento. No entanto, o grau de satisfação foi alto, maior parte disse que indicaria o Museu e a maioria declarou como ótima a receptividade no Museu.
	Opinião dos funcionários sobre o Museu	Colocam o acervo, a localização central e as atrações culturais como pontos positivos. Já como pontos negativos apontaram a falta de recursos, a equipe reduzida e a falta de acessibilidade a portadores de mobilidade reduzida. Identificaram o Museu como um museu da história da ferrovia. Acreditam que os principais interesses do público são as locomotivas e vagões; as peças de maquinário; entre outros. Quanto a avaliação: sinalização externa ruim, a sinalização interna ótima, a conservação e manutenção entre bom e ótimo, o acolhimento e recepção regulares, as informações boas e o horário de funcionamento bom.
Estudo vocacional	Público-alvo	Os residentes de Juiz de Fora e os turistas interessados na história da ferrovia brasileira, desde crianças até adultos e idosos.
	Missão do Museu	“Registrar, preservar e expor a história da ferrovia e sua relação com a história de Juiz de Fora e região. Trazer a história e o ambiente adequado para desenvolvimento cultural. A promoção das diversas identidades que formam a comunidade na qual está instalado se atrela às ações culturais promovidas no Museu, possibilitando assim, o uso do equipamento público pelo público”.

Esses resultados conseguiram possibilitar que as duas etapas do planejamento museológico ocorressem, o diagnóstico, que ajuda na compreensão da instituição como um todo, e a vocação que auxilia no direcionamento do museu ao público, além de constatar a sua identidade. Como foi visto, esse planejamento possibilita indicar os caminhos a serem tomados, as melhorias a serem feitas e as ações a serem realizadas, contribuindo para o funcionamento do museu de acordo com a sua missão e a execução dos seus programas.

Figura 1. Modelo integrado de pesquisa-ação com plano e processo de gestão customizados para o Museu Ferroviário de Juiz de Fora



Fonte: Elaborado pelos Autores

A figura 1 sintetiza e representa o modelo integrado de pesquisa-ação com plano e processo de gestão customizados para o Museu Ferroviário de Juiz de Fora, onde:

- a) no canto esquerdo, em cinza, estão situados, em 3 blocos: (1) Diagnóstico Institucional Museal [referente à etapa 1.1], a análise do [2] Perfil e Percepção do Públicos Relacionados [referente à etapa 1.2] e (3) o Estudo Vocacional [referente à etapa 1.3]

- as três etapas referentes à primeira fase da pesquisa-ação, a saber: a fase de produção de conhecimento sobre o sistema social analisado;
- b) do resultado consolidado dessas três etapas, em seu conjunto, emerge a proposta de um plano de gestão museal, o qual centraliza e inicia [número 1 dentro do círculo azul] a segunda fase da pesquisa-ação, qual seja: a proposta de intervenção no sistema social analisado;
- c) por sua vez, o plano é apenas a primeira etapa dentro de um processo de gestão, cuja forma mais simplificada pode ser vista no ciclo Plan, Do, Check and Assessment [PDCA] (Shewhart, 1980; Deming, 1986), o qual ainda incorpora os processos de implementação, monitoração e avaliação [círculos azuis 2, 3 e 4, respectivamente], cada um dos quais é operado por ações agrupadas em conjuntos, segundo o seu escopo, complexidade, duração e repetição, sendo ações, projetos e programas [do menor para o maior nível, respectivamente];
- d) Por fim, tendo em vista que são processos dinâmicos e que mantem uma interação contínua com o meio, os atores e os processos anteriores e posteriores que o circundam, destaca-se o processo de retroalimentação ou feedback [círculo azul 5], que se desdobra em três grandes linhas [e subdivisões internas à cada fase]: a primeira [L1] que retroage sobre a fase 1, de produção do conhecimento, a segunda [L2] que incide sobre a fase 2 [processo de intervenção], desde o seu início [plano museal] passando pelos demais processos, e a terceira [L3], que mostrar a ação da fase 1 sobre a fase 2 e vice versa.

Conclui-se, então, que os museus são bens culturais de importante valor social ao mesmo tempo que são relevantes atrativos turísticos. O turismo, no caso analisado, dinamiza o potencial de difusão histórica, cultural, científica e artística do Museu Ferroviário, assim como faz nos museus onde o público principal são os turistas. Por essas razões, a gestão dos atrativos culturais, principalmente para aqueles muito visitados por turistas, requer a consideração do turismo na definição do público, das ações educativas, da comunicação, da publicidade, da equipe e das finanças do museu. Por isso, a gestão patrimonial e de atrativos turísticos culturais têm muito em comum. Requerem o equilíbrio entre as diferentes funções desses bens, como a conservação, a difusão e a educação patrimonial e, ao mesmo tempo, necessita de cuidado para que a interferência do público seja a menor possível sobre o estado natural do bem, para sua própria sustentabilidade enquanto representante da cultura, da arte ou da história.

Dessa maneira, o planejamento do turismo em museus, contribui para diagnosticar os impactos negativos do turismo e criar soluções que potencializam os efeitos positivos, como a difusão e a valorização cultural, enquanto a gestão patrimonial se encarrega da conservação, da estruturação e da comunicação dos museus. Por fim, reforça-se a necessidade de integração entre a gestão patrimonial e a gestão do turismo em museus, visando a potencialização da preservação e da experiência de visitação [Fig.1].

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os museus são cada vez mais visitados, em todos os países. Para que alcancem seus objetivos, uma nova museologia busca integrar todos os fatores intervenientes na sua dinâmica, desde a gestão de pessoas, gestão de acervo e administra o financeira. Por isso, o planejamento museológico, um sistema integrado de decisões formalizado para produzir um resultado articulado, tornou-se obrigatório para os museus brasileiros e vem se tornando, ainda lentamente, mais comum nessas institui es. Foi realizado, por meio de pesquisa-a o, uma pesquisa no Museu Ferroviário de Juiz de Fora que buscou, a partir da elabora o das etapas iniciais do Planejamento Museológico, realizar o Diagnóstico e a Voca o do Museu, fazendo o uso de pesquisa tipo survey com visitantes e funcionários, para identificar o perfil, expectativas e avalia o do visitante, que permitisse   dire o do Museu definir programas e projetos tendo em vista a identidade do Museu, o perfil e as experiências dos usuários.

Como principais resultados, pôde-se observar que a cataloga o e manuten o das peças estão adequadas e nota-se um crescimento de público nos últimos meses, em rela o aos anos estudados durante a realiza o da pesquisa, quando comparados o final do ano de 2017 e o início do ano de 2018. Contudo, a ausência de investimento, falta de um regimento interno, ausência de manuten o nas estruturas do edifício, exíguo corpo de funcionários e as raras exposi es temporárias, dificultam o desenvolvimento do Museu. Apesar desses fatores, os visitantes avaliam positivamente o Museu, apontando como desfavorável apenas a sinaliza o externa e o horário de funcionamento, recorrentes nas sugestões para melhorias. Vale ressaltar, também, o interesse pela interatividade com o acervo, o estímulo   curiosidade e a vivência do passado. Outro ponto relevante   o fato de o público não encontrar muitas novidades nas exposi es, o que justifica a maior parte dos respondentes, quando indagados quantas vezes já visitaram o Museu, afirmarem que aquela seria a sua primeira vez, poucos são

os que visitaram pela segunda ou mais vezes (16,2% e 21,8% respectivamente). Os funcionários partilham das mesmas opiniões.

Constatou-se que a identidade do Museu está associada à história da ferrovia, ao passado, às vivências e às memórias de quando a ferrovia era um dos principais meios de transporte de passageiros e cargas, e da dinâmica que imprimia no contexto econômico e social das cidades. Foi definida, juntamente com a direção do Museu, a sua vocação, qual seja, “Registrar, preservar e expor a história da ferrovia e sua relação com a história de Juiz de Fora e região. Traz em si a história e o ambiente adequado para desenvolvimento cultural. A promoção das diversas identidades que formam a comunidade na qual está instalado se atrela às ações culturais promovidas no Museu, possibilitando assim, o uso do equipamento público pelo público”. Então, no geral, dentre os principais problemas do Museu, no momento do diagnóstico, podem-se mencionar problemas estruturais, como paredes e tetos com infiltrações e iluminação inadequada nas salas, a falta de acessibilidade a portadores de mobilidade reduzida e a sinalização externa. Quanto aos problemas orçamentários, um dos mais evidentes e graves, constatou-se a ausência de recursos para investimento no Museu, pois o orçamento destina-se unicamente ao pagamento de salários e custeio. Quanto aos serviços, menciona-se o horário de funcionamento.

Dentre as potencialidades do Museu Ferroviário de Juiz de Fora, ele é o único na cidade que aborda essa temática, ressaltando-se o potencial para a articulação entre a história da ferrovia e a história da cidade de Juiz de Fora. Outro fator potencial são os novos usos do espaço, que transformam o Museu não apenas em espaço de conservação e difusão histórico-cultural, mas em lugar de produção e vivência cultural, o que tem se mostrado uma forte tendência em espaços museais, sua transposição em espaço de sociabilidade. Ainda, sabendo-se que aproximadamente 50% do público são turistas, há potencial para organização de programas e serviços afins a esse perfil de público. A exemplo do que vem sendo feito pelos produtores culturais locais, podem ser organizadas atividades com potencial de atratividade turística, como eventos, festivais e feiras, em parceria com o *trade* turístico, como hoteleiros, empresas de receptivo e guias de turismo.

Assim, os gestores do turismo e da cultura, atuando em cooperação, podem promover benefícios para cada uma das áreas e para a coletividade. Para isso, pode ser realizado um planejamento conjunto, com objetivos específicos e comuns, com respeito às especificidades de cada área, com profissionalismo e diálogo. Uma das principais contribuições da pesquisa se

deve ao fato de seus resultados causarem impacto imediato na gestão do Museu em estudo, a partir do diagnóstico dos problemas, das avaliações do público e dos funcionários, e da definição da identidade e da missão do Museu, ocasionado dentre as mudanças a realização posterior de seu Plano Museológico, que ocorreu alguns meses após a pesquisa, no final de 2018. Como limitações, aponta-se que os resultados dos formulários são referentes às visitas espontâneas, ou seja, o público das visitas guiadas não foram objeto de estudo dos formulários. Para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas periódicas, para monitoração e comparação dos resultados.

REFERÊNCIAS

- Alencar, E. (2004). *Metodologia Científica e Elaboração de Monografia*. Lavras: UFLA/FAEPE.
- Andreoni, R. (2011). Museu, memória e poder. *Em Questão*, 17(2), 167–178. [Link](#)
- Argenta, D. (2013). Museus e economia criativa: apontamentos para perspectivas futuras. *Cadernos do CEOM 46 - Cultura e Sociedade*, 26(39), 149-168. [Link](#)
- Bauer, J., Sohn, E., & Oliveira, A. P. L. (2019). Turismo Cultural: um estudo sobre museus e internet. *Turismo: Visão e Ação*, 21(3), 291-308. [Link](#)
- Benhamou, F. (2016). *Economia do Patrimônio Cultural*. São Paulo: Sesc.
- Bergeron, Y. (2016). Musées et muséologie: entre cryogenisation, ruptures et transformations. *In: F. Mairesse (Org.). Nouvelles tendances de la Muséologie*. (pp. 229-246). Paris: La Documentation Française.
- Bertotto, M. (2018). Gestão em Museus: os desafios na atualidade. *In: J. de Bem et al. (Org.), Museus, Memórias e Gestão: casos rio-grandenses*. Canoas, RS: UniLasalle.
- Brasil (2009). *Lei n. 11.904, de 14 de janeiro de 2009*. Dispõe de instituir o Estatuto de Museus e dá outras providências. Brasília. [Link](#)
- Burbano, D. V., & Meredith, T. C. (2021). Effects of tourism growth in a Unesco World Heritage Site: resource-based livelihood diversification in the Galapagos Islands. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(8), 1270-1289. [Link](#)
- Cândido, M. M. D. (2013). *Gestão de Museus, um Desafio Contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento*. Porto Alegre: Mediatriz.
- Candido, M. M. D., & Rosa, M. M. (2014). Arqueologia, museu e perspectivas: O diagnóstico museológico do Museu Ângelo Rosa de Moura de Porangatu. *Cadernos do LEPAARQ*, 11(21), 158-172. [Link](#)

- Candido, M. (2018). Gestão de Museus: O Museu do Século XXI. In: M. D. Cândido & S. E. Vilela (Org.). *O Museu e seus saberes*. Goiás: Secretaria de Estado de Educação, Cultura e Esporte de Goiás.
- Castro, A. L. S. (2007, outubro). Museu e Turismo: uma relação delicada. *Anais ... Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação*, Salvador, Bahia, Brasil, 8. [Link](#)
- Chong, K. Y., & Balasingam, A. S. (2019). Tourism sustainability: economic benefits and strategies for preservation and conservation of heritage sites in Southeast Asia. *Tourism Review*, 74(2), 268-279. [Link](#)
- Dans, E. P., & González, P. A. (2018). The Altamira controversy: Assessing the economic impact of a world heritage site for planning and tourism management. *Journal of Cultural Heritage*, 30, 180-189. [Link](#)
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Durand, J. C. G. (2000). Política e gestão cultural: Brasil, USA e Europa. Relatório de Pesquisa Nº 13/2000. *Biblioteca Digital da Fundação Getúlio Vargas*. [Link](#)
- Edson, G. (2004). Gestão do Museu. In: P. J. Boylan. (Coord.) *Como Gerir um Museu: Manual Prático* (pp. 145-159). Paris: ICOM. [Link](#)
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da Pesquisa Científica*. Fortaleza: UEC. Apostila.
- Gil, A. C. (1994). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Ghelman, L. R. C. (2018). *Gestão de acervos: análise de gerenciamento de acervos museológicos no estado do Rio de Janeiro*. [Dissertação de Mestrado em Memórias e Acervo. Fundação Casa de Rui Barbosa, Brasil]. [Link](#)
- Gerhardt, T., & Silveira, D. (Org.) (2009). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS.
- Guedes, T. A., Martins, A. B. T., Acorsi, C. R. L., & Janeiro, V. (2005). Estatística descritiva. In: T. A. Guedes, A. B. T. Martins, C. R. L. Acorsi, & V. Janeiro (Eds.). *Projeto de Ensino Aprender Fazendo Estatística* (pp. 1-49). Maringá: Universidade Estadual de Maringá. [Link](#)
- Horta, M. L. P., Grunberg, E. & Monteiro, A. Q. (1999). *Guia Básico de Educação Patrimonial*. Brasília: IPHAN, Museu Imperial. [Link](#)
- Instituto Brasileiro de Museus [IBRAM]. (2022). *Portal do Instituto Brasileiro De Museus: economia dos museus*. [Link](#)
- Instituto Brasileiro de Museus [IBRAM]. (2016). Subsídios para a elaboração de planos museológicos. Brasília: IBRAM. [Link](#)

- Lemos, V. (2018). Quatro importantes museus brasileiros que fecharam as portas por problemas estruturais. *BBC News Brasil*. [Link](#)
- Lima, P. (2014). *Plano Museológico: questões e proposições a partir do estudo de caso do Museu Lasar Segall*. [Dissertação de Mestrado Interunidades em Museologia, Universidade de São Paulo, Brasil]. [Link](#)
- Marujo, N. (2015). O Estudo Acadêmico do Turismo Cultural. *TURyDES*, 8(18), 1-18. [Link](#)
- Melo, P. F. C. & Brambilla, A. (2019). Roteirização e Turismo Cultural: percepção de empreendedores e turistas sobre o Roteiro Caminhos do Frio em Areia, Paraíba. *Turismo e Sociedade*, 12(3), 98-118. [Link](#)
- Ministério da Cultura [MinC]. (2012). *Plano da Secretaria de Economia Criativa: política, diretrizes e ações 2011 a 2014*. Brasília: Ministério da Cultura. [Link](#)
- Ministério da Cultura [MinC]. (2010). *Plano Nacional Setorial de Museus (PNSM)*. Brasília: MinC/ IBRAM. [Link](#)
- Ministério do Turismo [MTur]. (2010). *Turismo Cultural: orientações básicas*. Brasília: Ministério do Turismo. [Link](#)
- Otero, A. (2000). Planificación y manejo de atractivos turísticos culturales. *Anais... VI Seminario Internacional de Arquitectura Paisajista. Patrimonio Paisajista: Turismo y Recreación*. La Plata, Argentina.
- Pestana, T. (2015). *Sobre o Tema da Gestão do Patrimônio Cultural*. IPHAN. [Link](#)
- Pimentel, T. (2018). O estatuto epistemológico da pesquisa-ação: uma releitura realista crítica. *Revista Espiga*, 18(37), 66-98. [Link](#)
- Resk, S. S. (2007). Cultura: Museus à beira de um ataque de nervos. *IPEA*, 4(33), s/p. [Link](#)
- Rocha, L. (2018). Patrimônio Arqueológico no concelho de Mora: um exemplo de gestão. In: L. Rosas, A. C. Sousa, & H. Barreira. (Coord.) (2018). *Genius Loci, Lugares e Significados - places and meanings*. Centro de Investigação Transdisciplinar Cultura, Espaço e Memória.
- Santos, F., & Davel, E. (2018) Gestão de equipamentos culturais e identidade territorial: potencialidades e desafios. *Revista Pensamento e Realidade*, 33(1), 109-134. [Link](#)
- Shewhart, W. A. (1980). Economic control of quality of manufactured product. *American Society for Quality*. 50th Anniversary Commemorative Issue.
- Souza, A. (2015). Turismo e Patrimônio Museológicos: O caso dos museus do Funchal. *TURyDES*, 8(18), 1-17. [Link](#)
- Stringer, E. T. (1996). *Action Reserch: a handbook for practitioners*. Sage.

Superintendência de Museus e Artes Visuais [SUMAV]. (2016). *Roteiro para Diagnóstico Institucional*. Belo Horizonte. [Link](#)

Trindade, S. C. (2010). *Planejamento Museológico: Caderno 02*. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Cultura/ Superintendência de Museus e Artes Visuais de Minas Gerais.

Vich, V. (2017). O que é um gestor cultural? In: L. Calabre; & D. Lima. (Org.). *Políticas Culturais: Conjunturas e Territorialidades* (pp. 49-54). Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa; São Paulo: Itaú Cultural. [Link](#)

Zanirato, S. H. (2015). Patrimônio cultural, participação social e construção da cidadania. In: S. H. Zanirato (org.). *Participação Política: atores e demandas* (pp. 115-127). São Paulo: Annablume.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais - FAPEMIG e da Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Federal de Juiz de Fora (projeto 1585). Também agradecemos ao Museu Ferroviário de Juiz de Fora e à sua mantenedora, Prefeitura de Juiz de Fora/Funalfa pelo acesso e oportunidade de estudo deste equipamento.

PROCESSO EDITORIAL

Recebido: 29 set. 2020.

Aceito: 17 set. 2022.