

# COMUNICAÇÃO, MEDIAÇÃO E MARKETING<sup>1</sup>

François Mairesse<sup>2</sup>

## RESUMO:

Este artigo analisa a relação entre as ações de mediação dentro da função de comunicação do museu (modelo PRC<sup>3</sup>), e a do marketing museológico. Depois de lembrar das múltiplas dimensões da função de mediação, tal como elas surgiram historicamente nas últimas décadas (desenvolvimento cultural, ação cultural, participação, etc.), o autor estuda os pontos em comum entre as ações ou os métodos da mediação e os do marketing. Ele distingue os níveis nos quais se expandem essas duas funções, que se baseiam, segundo ele, em hipóteses radicalmente diferentes.

## PALAVRAS-CHAVE:

Mediação cultural, marketing, comunicação, ação cultural, PRC

## RÉSUMÉ:

Cet article analyse la relation entre les actions de médiation, à l'intérieur de la fonction de communication du musée (modèle PRC), et celle du marketing muséal. Après une évocation des multiples dimensions de la fonction de médiation, telle qu'elles ont historiquement émergé au cours des dernières décennies (développement culturel, action culturelle, participation, etc.), l'auteur étudie les liens communs entre les actions ou les méthodes de médiation et celles du marketing. Il distingue les plans sur lesquels se déploient ces deux fonctions, qui reposent selon lui sur des hypothèses radicalement différentes.

## MOTS-CLÉS:

Médiation culturelle, marketing, communication, action culturelle, PRC

---

<sup>1</sup> Tradução texto original – Marília Xavier Cury

<sup>2</sup> Université Paris 3 – Sorbonne nouvelle, CERLIS, Labex ICCA

<sup>3</sup> Nota da revisora: PRC, em francês *Préservation – Recherche – Communication*, em inglês *Preservation – Research – Communication*. Em português PPC – Preservação – Pesquisa – Comunicação. Mantivemos a sigla do original. O autor refere-se ao sistema proposto pela *Reinwardt Academie* de Amsterdam.

Sabe-se da importância do artigo de Duncan Cameron, «Um ponto de vista: o museu como sistema de comunicação<sup>1</sup>», e suas repercussões, notadamente, sobre o pensamento de Georges Henri Rivière que adotou seus princípios e algumas de suas definições para seus cursos assim como para a organização das galerias do Museu Nacional de Artes e Tradições Populares<sup>2</sup>. O artigo de Cameron é posterior em um ano à organização de um seminário sobre o mesmo assunto organizado por dois grandes teóricos da comunicação dessa época, Marshall McLuhan e Harley Parker no museu da cidade de Nova York<sup>3</sup>. Desde o início dos anos 1970, a função de comunicação está claramente identificada no centro do sistema museológico. Ela formaria alguns anos mais tarde uma das três funções principais do museu, o « C » do modelo PRC desenvolvido pela Reinwardt Academie. Não faz parte de meu tema definir ou teorizar a função da comunicação dentro do museu, o que outros já fizeram de forma muito definida<sup>4</sup>. Gostaria, entretanto, de insistir numa parte específica dessa função, que se define atualmente como a mediação, e em algumas das características que ela compartilha com o marketing, este também definido parcialmente a partir de sua política de promoção e de comunicação. Geralmente, apresenta-se a mediação como “uma série de intervenções conduzidas no contexto museológico, a fim de estabelecer pontos entre o que é exposto (o ver) e os significados de que esses objetos e sítios podem se revestir (o saber)”. A mediação procura algumas vezes também favorecer o compartilhamento de experiências vividas entre pessoas na sociabilidade da visita<sup>5</sup>. Se tivermos que selecionar apenas três funções para o museu, a da comunicação integra a exposição, a mediação, e a educação, e também as publicações do museu. Em contrapartida, o marketing é classificado entre as funções subalternas ligadas à gestão ou à administração do museu. Não se mistura a função de comunicação “comercial” àquela que seria realmente museológica. Mas será simples essa distinção? Seria o marketing reduzido realmente a um conjunto de operações desconectadas do trabalho museológico? Eu gostaria de mostrar aqui, a partir da análise do caso dos museus na França, que a aparente relação simples entre esses dois mundos, na realidade, é mais complexa, mesmo que ela se baseie, a meu ver, em orientações diferentes e inconciliáveis.

### Os mundos da mediação

O aparecimento do termo “mediação cultural” num contexto museológico remonta, na França, à metade dos anos 1990. Foi basicamente o livro de Elisabeth Caillet e de Evelyne Lehalle, publicado em 1995, que garantiu sua promoção<sup>6</sup>. Durante muito tempo, de fato, privilegiaram-se as noções de educação, de pedagogia ou de exposição em vez da noção mais vasta de mediação. Esse

1 CAMERON D., “A viewpoint: the Museum as a communication system and implications for museum education”, in *Curator*, 11, 1968, p. 33-40.

2 Rivière G.H. et alii., *La muséologie selon Georges Henri Rivière*, Paris, Dunod, 1989.

3 McLuhan M., Parker H., Barzun J., *Exploration of the ways, means, and values of museum communication with the viewing public*, New York : Museum of the City of New York, 1969. Traduzido recentemente em francês: *Le musée non linéaire – Exploration des méthodes, moyens et valeurs de la communication avec le public des musées*, Lyon, Aléas [1969], 2008

4 Para uma introdução geral à função “communication”, ver DELOCHE B., “Communication”, in DESVALLÉES A., MAIRESSE F. (dir.), *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, Paris, Armand Colin, 2011, p. 71-85.

5 DESVALLÉES A., MAIRESSE F. (dir.), *Concepts clés de muséologie*, Paris, Icom et Armand Colin, 2010, p. 45.

6 CAILLET E., LEHALLE E., *A l'approche du musée, la médiation culturelle*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1995.

último termo estava em moda na época: falava-se cada vez mais de mediação e de mediadores nos meios sociais ou administrativos, a fim de resolver conflitos<sup>7</sup>. O mediador intervém então como um terceiro, sem tomar partido, entre dois protagonistas aparentemente opostos. Na metade dos anos 1990, no âmbito de uma grande campanha de empregos-jovens implantada pelo governo francês, mediadores sociais, mas também culturais, foram recrutados em diferentes coletividades locais, principalmente em bairros periféricos problemáticos. O mundo dos museus não conhece de forma real os conflitos tais como encontrados na vida social; o termo mediação será, entretanto, escolhido, provavelmente por planar no ambiente da época. Ele iria se propagar amplamente, sobretudo através da implantação de cursos universitários a ele dedicados. O mundo dos museus, mais que os outros (a mediação cultural é exercida também nos setores do teatro, do cinema das bibliotecas...), se apropriaria do conceito, a exemplo da obra de Caillet e Lehalle, apresentando a mediação através desse duplo papel de educação (os guias-conferencistas clássicos), mas também da interpretação dos acervos, tanto pelo treinamento de membros do pessoal quanto pela adoção de instrumentos e dispositivos diversos (etiquetas, textos, filmes, jornais, manipulações...). A própria mediação não visa transmitir um saber, mas sim desencadear o desejo de saber mais; “a mediação não aborda as obras, os objetos, os conceitos na perspectiva de conhecê-los no sentido de aprendizado, de um saber. Ela se faz do exterior e tende a deixar que se sinta o mais imediatamente possível aquilo que está no interior: despertar o interesse, como nos interessarmos pela vida emocionante de uma princesa (Sissi, a Imperatriz) ou por um roubo (Ladrão de Bicicleta)<sup>8</sup>” A lei sobre os museus da França, promulgada em 2002, consagra definitivamente o termo mediação, especificando que os museus franceses devem estabelecer esses serviços dentro de seu estabelecimento. Globalmente, entretanto, a palavra “mediação” seria aplicada sobretudo às atividades tradicionalmente realizadas pelos serviços educativos ou pedagógicos. Assim, a obra de Aurélie Peyrin, que estuda a atividade mediadora dentro dos museus, baseia-se principalmente nessa dimensão educativa clássica, ligada às visitas guiadas e outras oficinas pedagógicas.<sup>9</sup> A noção de mediação cultural se beneficia, entretanto, de uma história claramente mais complexa. Certamente, o aspecto educativo, que encontramos desde a origem do museu moderno (no século XVIII)<sup>10</sup>, apresenta uma dimensão muito importante desse campo: nós a encontramos entre os primeiros conservadores ou no discurso de um David durante a Revolução Francesa. De maneira mais geral, no entanto, essa dimensão pedagógica se inscreve num contexto claramente mais vasto, grandemente influenciado pelos políticos (ou pela ausência de política) dos poderes públicos. Claro, a instrução que se tem ao longo de toda uma vida constitui um princípio encontrado desde a Revolução Francesa, através, notadamente, do discurso de

7 Jean-François Six, Véronique Mussaud, *Médiation*, Paris : Seuil, 2002. Jean-François SIX, “La médiation des médiateurs”, in Yves Michaud, *Qu’est-ce que la société?*, Université de tous les savoirs, Paris, Odile Jacob, 2000.

8 Caillet E., Lehalle E., *Op. cit.*, p. 51.

9 Peyrin A., *Etre médiateur au musée. Sociologie d’un métier en trompe-l’œil*, Paris, La documentation française, 2010.

10 Hollert T., “La fantaisie des custodes. De la préhistoire de la profession de conservateur en France et en Allemagne au xviiiè siècle”, in Pommier E. (ss.la dir.), *Les musées en Europe à la veille de l’ouverture du Louvre. Actes du Colloque du Colloque, 3-5 juin 1993*, Paris, Klincksieck, 1995, p. 527-547.

um Condorcet<sup>11</sup>, mas sua aplicação só se faria, e de forma progressiva, dentro de várias décadas. As leis envolvendo a instrução pública, votadas durante a Terceira República, permitem que se responda ao problema apenas parcialmente. Claro que a escolaridade obrigatória garante certa igualdade de oportunidades, ao menos durante os primeiros anos de formação. Mas a escola, no século XIX, tem a função de instruir, provavelmente, mais do que educar. Essa última tarefa ficando de alguma forma com os museus, bibliotecas ou teatros, mas também com movimentos de educação popular.<sup>12</sup> Esses últimos são muito ativos no final do século XIX, a exemplo da Ligue de l'Enseignement (liga do ensino), fundada em 1865, na Bélgica, por Charles Buisson e lançada na França um ano mais tarde, por iniciativa de Jean Macé. Encontra-se no projeto de educação popular (e mais tarde educação permanente) a mesma vontade de emancipação baseada na leitura (Macé criou em 1864, com Hetzel, o Magasin d'éducation et de récréation, destinado às classes populares), estreitamente ligado ao movimento das bibliotecas e dos museus populares<sup>13</sup>. É nesse mesmo contexto que algumas universidades populares são organizadas ao final do século XIX<sup>14</sup>. Durante o período do entre-guerras, o governo do Front Populaire (e o ministro da educação e de belas-artes, Jean Zay) tomou certo número de medidas em favor da educação popular. Várias organizações realizavam conferências, ciclos de estudo, oficinas e cursos. Numerosos clubes (cineclubes, clubes de teatro, ateliês de fotografia) foram implantados nessa época, e apoiados pelos poderes públicos. Mas é, certamente, a criação do Ministério da Cultura, em 1959, e de seu emblemático ministro, André Malraux, o que atrai mais a atenção.

### Da ação cultural à mediação cultural

As ações implantadas por André Malraux visavam primeiro nivelar os problemas de distância entre os cidadãos e a oferta cultural ("Paris e o deserto cultural francês"), notadamente através da rede de Casas de Cultura (centros culturais locais)<sup>15</sup>. Mas a distância geográfica, assim como as barreiras econômicas, não basta para explicar os problemas de baixa frequência. Uma das figuras mais significativas da ação cultural implantada para aproximar a cultura do conjunto de cidadãos foi o diretor do Théâtre National Populaire, Jean Vilar<sup>16</sup>. Ele partiu em busca de novos públicos, indo aos comitês de fábrica, multiplicando as colaborações e dialogando com os espectadores. Entretanto, os diferentes níveis de educação, e aquilo que Bourdieu iria teorizar sob o conceito de *habitus*, marcam práticas culturais radicalmente diferentes. Os museus, assim como os teatros ou a ópera, são frequentados apenas por uma parte limitada da população, obrigatoriamente a mais educada<sup>17</sup>. É próprio da ação cultural visar numa primeira fase

11 A história da mediação cultural foi claramente mais abordada e em profundidade em Chaumier S., Mairesse F., *La médiation culturelle*. Paris, Armand Colin, 2013.

12 Ver por exemplo Lenoir Hugues, *Pour l'éducation populaire 1849-2009*, Paris, Editions du monde libertaire, 2012. Para uma história geral da educação popular, ver notadamente Léon A., *Histoire de l'éducation populaire en France*, Paris, Fernand Nathan, 1983.

13 Sobre esses últimos, ver BULS C., *Comment doivent être organisés les musées populaires? - Rapport de M. C. Buisson*, in *Congrès International de l'Enseignement*, Bruxelles, Office de Publicité, 1880, p. 47-62; p. 680-685.

14 Mercier Lucien *Les universités populaires 1899-1914*, Paris, Les éditions ouvrières, 1986.

15 UREALINO Philippe, *L'invention de la politique culturelle*, Paris, Hachette Littératures, 2004.

16 VILAR Jean, *Le théâtre, service public et autres textes*, Paris, Gallimard, 1986.

17 Bourdieu P. Darbel A., *L'amour de l'art. Les musées d'art européens et leur public*, Paris, Ed. de Minuit,

traduzir a política ministerial em ações específicas, desenvolvidas de maneira programada, e, depois de 1968, e principalmente sob a égide dos diretores dos centros de cultura, desenvolver uma verdadeira política de animação cultural em favor dos públicos mais afastados da arte e de suas práticas. A cultura, nesse contexto, é claramente vista menos como um fator de diversão ou como lazer socialmente valorizado do que como um desafio político, procurando a emancipação dos cidadãos e levando-os a ter um papel ativo dentro de sua cidade<sup>18</sup>. É esse contexto que introduz no mundo dos museus a criação dos ecomuseus e da nova museologia, movida pelas mesmas ideias de desenvolvimento identitário, mas também político<sup>19</sup>. Essa lógica passa a ter um reconhecimento internacional, através, sobretudo, do trabalho de Augustin Girard, que promove a noção de desenvolvimento cultural no mundo todo<sup>20</sup> e que forma de algum modo o contexto da declaração de Santiago do Chile (1972).

Assim, a cultura passa a ser vista como fator de desenvolvimento, a ser integrado às políticas públicas, tão necessária quanto as políticas educativas ou de saúde.

O termo mediação somente aparece mais tarde, substituindo parcialmente o termo animação cultural, em voga durante os anos 1970. As políticas econômicas, mas também culturais, mudam amplamente durante os anos 1980, tanto na França, com o presidente François Mitterrand e seu Ministro Jack Lang, quanto na Inglaterra ou nos Estados Unidos, confrontados com políticas de forte restrição orçamentária, sobre as quais voltarei a falar. Na animação cultural, ligada à tradição da ação cultural e da educação popular, será a lógica da criação que será privilegiada, com as redes dos espetáculos ao vivo sendo cada vez mais reservadas a eles. A animação cultural, nos melhores casos, conserva um papel secundário, isso quando não é esquecida. O mundo dos museus (a parte aqueles dos ecomuseus), na época, continua sendo um pouco alheio a esse fenômeno, e desenvolve serviços pedagógicos ou educativos de maneira relativamente clássica<sup>21</sup>. Posicionando-se entre a criação e seu público, entre a informação e os receptores, a noção de mediação, que progressivamente se impôs nos anos 1990, parece se apresentar como uma solução intermediária, menos diretamente centrada nos públicos e numa vontade de emancipação, sem rejeitar essa última, mas visando igualmente se inscrever mais diretamente nas estruturas pilotadas – nos museus – por conservadores muito afastados dos princípios da animação cultural.

### As dimensões da mediação cultural

Para tentar abarcar a complexidade cultural e suas múltiplas abordagens, Serge Chaumier e eu<sup>22</sup> imaginamos várias figuras de mediador, cada uma delas li-

1966 ; Bourdieu Pierre, *Les Héritiers, les étudiants et la culture*, Paris, Ed. de Minuit, 1969.

18 Jeanson F., *L'action culturelle dans la cité*, Paris, Seuil, 1973.

19 Desvallées A., *Vagues. Une anthologie de la nouvelle muséologie*, Mâcon, Ed. W. et M.N.E.S., 2 vol, 1992 et 1994.

20 Girard A. (in collaboration with Gentil G.), *Cultural Development*, Paris, Unesco, 1972; sobre Girard, ver Martin L., *L'enjeu culturel. La réflexion internationale sur les politiques culturelles*, Paris, La documentation française, 2013.

21 Livros como o de Danièle Giraudy, que insistam na nova dimensão educativa do museu, são muito raros. GIRAUDY D., BOUILHET H., *Le musée et la vie*, Paris, La documentation française, 1977.

22 CHAUMIER S., Mairesse F., *op. cit.*, p. 154.

gadas a um posicionamento particular, referindo-se a tradições e histórias distintas (fig. 1). Dois eixos determinam de algumas formas as posições decididamente diferentes que podem ser assumidas em matéria de mediação. O eixo “informação-compreensão” evoca, de início, as escolhas que são geralmente feitas de forma quase subjacente. Na maioria das vezes – e aqui pensamos na maioria das visitas guiadas – é a transferência de informações que constitui o desafio principal de numerosas ações de mediação dentro do museu: dar informações sobre a história de uma obra ou sobre uma descoberta científica, e que constituem as inúmeras posições que encontramos tanto nas tradições educativas (a instrução pública ou popular), quanto através das linhas jornalísticas e, principalmente, de vulgarização científica que se desenvolveram desde o século XIX. É, ainda, de certa maneira, essa tendência que encontramos, de forma mais difusa e mais aberta, entretanto, através da corrente da interpretação, tal como é ressaltada na obra de Freeman Tilden<sup>23</sup>. A lógica da interpretação se abre aos públicos de maneira mais ampla, da mesma forma que a lógica da tradução: as diferenças de níveis de discurso requerem muitas vezes reais esforços de tradução (tão importantes, às vezes, quanto à passagem de uma língua a outra). Esses dois últimos princípios se baseiam numa maior vontade de conhecimento dos públicos a quem o mediador se dirige, e uma maior atenção para com seu grupo.

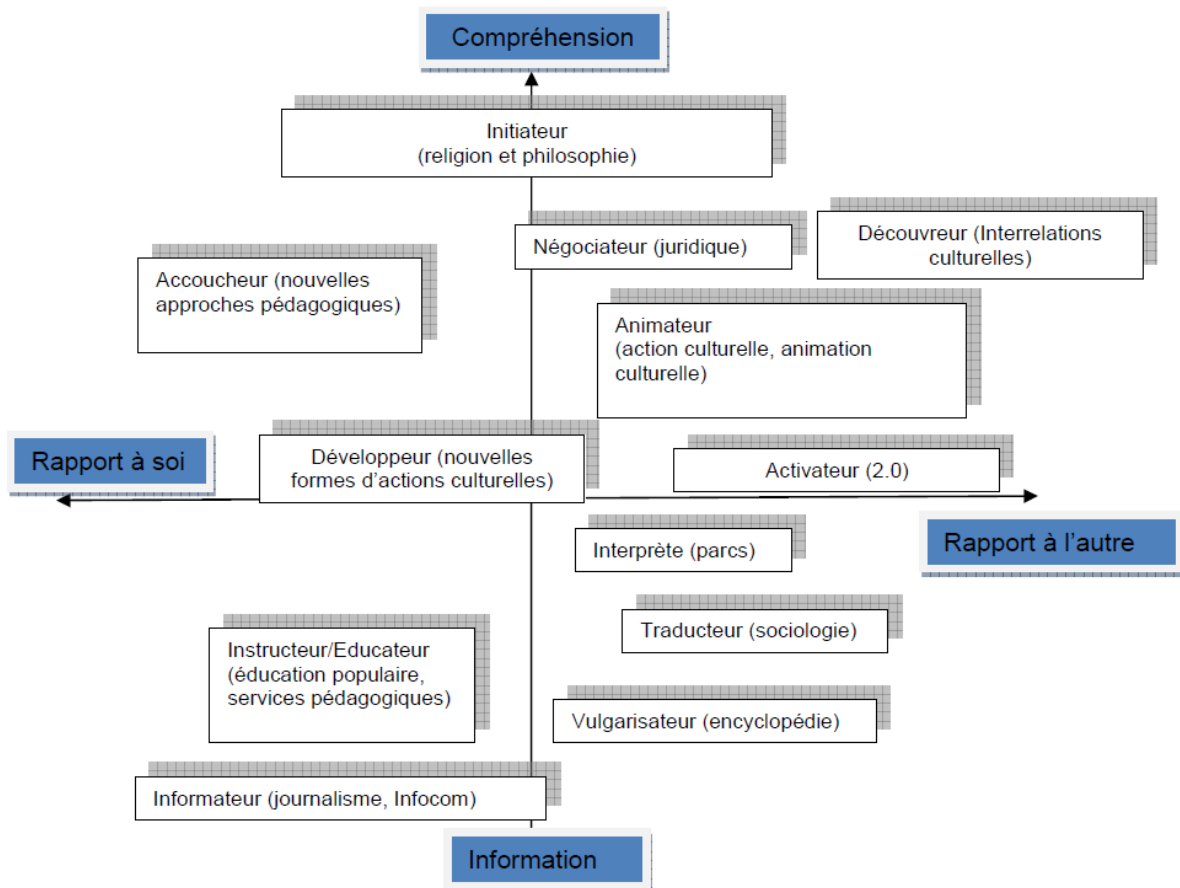
No extremo oposto do mesmo eixo, é primeiro a compreensão que aparece como prioritária: não se trata de receber informações, mas sim de compreender e, de certo modo, de se transformar a si próprio. É a mesma lógica aplicada por Sócrates, na maiêutica e em grande número de tradições filosóficas – e até religiosas – que procuram o sentido da vida (ou mais simplesmente de um discurso) mais do que a enumeração de fatos. Muitas abordagens pedagógicas (Steiner, Freinet, Montessori ou Decroly) insistem assim bem mais sobre o aprendizado por si mesmo e a compreensão, do que sobre os dados que resultam de uma lógica sistemática de instrução. É, evidentemente, nessa mesma perspectiva que se situa a maior parte dos protagonistas da ação e da animação cultural, de forma igual à dos pioneiros da lógica ecomuseológica.

O outro eixo no qual desejamos insistir trata da relação que a mediação mantém com o indivíduo ou o grupo. Um grande número de práticas, de fato, insistem nos resultados individuais, sobre o que se baseia a maior parte das avaliações dos públicos<sup>24</sup>. A relação consigo mesmo, quer se trate de uma experiência maiêutica, quer se trate de instrução sistemática, constitui muitas vezes a base da maioria das visitas guiadas e de outras práticas de mediação, mesmo em grupo. Entretanto, um grande número de animações ou de visitas visam mais realizar um trabalho com o grupo – deixar as pessoas falarem, se expressarem, se comunicarem, em suma, criar um laço social – visando a apropriação conjunta da cultura e seu compartilhamento, bem mais que um proveito individual imediato<sup>25</sup>.

23 TILDEN F., *Interpreting our Heritage*, Chapel Hill, The university of North Carolina Press, 1957.

24 É notadamente o caso dos pioneiros da avaliação, como H. Shettel e C. Screven. Ao contrário, a abordagem de John Falk aparece como claramente mais globalizante, interrogando os visitantes sobre as razões de sua presença e o modo de aprendizado resultante. Ver FALK J.H., *Identity and the Museum Visitor Experience*, Walnut Creek, Left Coast Press, 2009.

25 SAADA S., *Et si on partageait la culture? Essai sur la médiation culturelle et le potentiel du spectateur*, Toulouse, Edition de l'attribut, 2011.



Uma perspectiva como essa se inscrevia na base de maioria das ações que visavam, nos anos 1970, desenvolver a cultura como desafio de cidadania e como espaço de referência dentro da comunidade, mas é uma abordagem similar que um bom número de práticas ditas colaborativas e participativas, como as de Nina Simon nos estados Unidos<sup>26</sup>, procuravam desenvolver. É nesse contexto que o mundo da mediação revela toda sua complexidade, oferecendo uma imagem claramente mais rica que aquela veiculada pela maioria das equipes pedagógicas ou dos serviços de mediação tradicionais. A lógica do marketing poderia ser encarada da mesma forma, a saber, como um mundo claramente mais amplo que o conjunto de operações de promoção do qual muitas vezes se tende a aproximá-lo.

### Os mundos do marketing

A questão do financiamento dos museus é antiga: já estava presente desde as primeiras fases do desenvolvimento da instituição museológica. Porém, muitos museus durante muito tempo puderam se desenvolver sem muito se preocupar com a questão do ponto de vista do financiamento, fosse porque eram financiados pelos poderes públicos (como o Louvre), fosse porque obtivessem algum apoio por parte de ricos mecenas (caso de vários museus criados por iniciativa de algum príncipe ou, mais tarde, por alguns filantropos) Alguns museus, no entanto, criados sem o apoio dos poderes públicos deveriam imediatamente encontrar meios de funcionamento a partir apenas de suas próprias receitas: o

<sup>26</sup> SIMON Nina, *The participatory museum*, Museum, s.l., 2.0, 2010 (disponível também no website de Simon: <http://www.participatorymuseum.org>).

museu fundado em 1786 por Charles Wilson Peale, nos Estados Unidos, constitui provavelmente o exemplo mais significativo<sup>27</sup>.

Desde o início do século XX, muitos profissionais da área de museus perceberam a importância do domínio das técnicas descritas nas obras de administração, e das possíveis relações que o mundo museológico pode travar com o comércio, notadamente com as grandes lojas de departamentos<sup>28</sup>. Esse ponto de vista, ainda relativamente minoritário durante o período entre-guerras e no imediato pós-guerra, iria gradativamente se transformar a partir dos anos 1960, quando certo número de gerentes e especialistas em marketing começariam a ser contratados pelos grandes museus americanos. Numa primeira fase, tratava-se essencialmente de gerar operações financeiras ou de planejamento (construção de novos edifícios); mas, a partir do início dos anos 1980, por força da crise econômica, os museus, da mesma forma que a política e economia (logo a cultura), foram levados a procurar novas fontes de renda<sup>29</sup>. A lógica mercadológica se introduziu com o aparecimento de grandes exposições temporárias, que levaram muitos conservadores de museus americanos a aceitá-las, em razão do grande aporte que elas produziam em termos de público e de finanças. A paternidade dessas mudanças era comumente atribuída a Thomas Hoving, influente e controverso diretor do Metropolitan Museum de 1967 a 1977, que lançou, pode-se dizer, o fenômeno desses blockbusters<sup>30</sup>. O sucessor de Hoving prosseguiria na lógica dos blockbusters, observando a contragosto que essas megaexposições constituíam o meio mais direto para reduzir os déficits<sup>31</sup>. Grande número de diretores foram muito céticos quanto à introdução desse novo instrumento de marketing nos museus: “Mesmo em teoria, são inevitáveis os conflitos entre o marketing e as missões dos museus”, observa Ames, que frisa entretanto que a introdução do marketing permitiu o desenvolvimento de exposições temporárias, dos espaços dedicados as atividades paralelas ao museu, e também o aumento do número de visitantes (e de sua satisfação, muitas vezes), além do aumento da renda geral através dos ingressos e das atividades auxiliares. E na ótica do marketing, também o público ficou no centro das atividades do museu<sup>32</sup>.

Mas, alguns desvios começaram a ser apontados quando os espaços comerciais de alguns museus se tornaram, por vezes, maiores que a área dedicada às exposições<sup>33</sup>.

Foi nesse contexto particular que o marketing fez de forma cada vez mais clara a sua entrada no mundo dos museus, primeiro nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, e depois na maioria dos museus europeus, durante os anos 1990<sup>34</sup>.

27 ALDERSON W.T., (Ed. by), *Mermaids, Mummies and Mastodons: The Emergence of the American Museum*, Washington, American Association of Museums, 1992.

28 Pode-se lembrar do americano John Cotton Dana ou do belga Jean Capart. Ver MAIRESSE F., *Le musée hybride*, Paris, La Documentation française, 2010.

29 Ver ZOLBERG V., *Conflicting visions in american art museums*, in *Theory and Society*, 1981, p. 103-126; parcialmente traduzido em ZOLBERG V., *Le musée d'art américain : des optiques contradictoires*, in *Sociologie du Travail*, 4, 1983, p. 377-391.

30 CONFORTI M., «Hoving's Legacy reconsidered», *Art in America*, june 1986, p. 19-23, e HOVING T., *Making the Mummies Dance. Inside the Metropolitan Museum of Art*, New York, Simon & Schuster, 1993.

31 DANILOV V., “Corporate sponsorship of Museums exhibits”, *Curator*, 31/3, 1988, p. 203-231.

32 AMES P.J., “Marketing and museums: means or master of the mission?”, *Curator*, 33/1 1989, p.5-15

33 DECKER A., “The state of museums: cautious optimism prevails”, *Museum News*, 1988, p. 23-33.

34 BAYART D., BENGHOZI P.-J., *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*, Paris, Ministère de la culture et La documentation française, 1993.



Gradativamente, os movimentos contestadores parecem dar espaço à evidência: a lógica do mercado constitui uma abordagem mais favorável ao desenvolvimento do museu e, o marketing, como técnica, aparece, senão sem riscos, ao menos como necessário ao seu desenvolvimento. Vários estudos referentes à sua introdução em organismos de fins não lucrativos aparecem progressivamente, indicando que seria interessante para esses integrar a lógica mercadológica em sua abordagem<sup>35</sup>.

### **A abordagem de marketing, uma estratégia comum, dimensões múltiplas.**

“Para muitos, o marketing é tradicionalmente assimilado aos meios empregados por uma empresa a fim de vender aos consumidores os seus produtos (automóveis, detergente) ou seus serviços (bancos, informática), principalmente através da publicidade”. Essa opinião sumária liga-se em parte ao fato de que o próprio marketing passou por uma dupla transformação, da quem nem sempre têm consciência aqueles que usam seu nome: por um lado, o consumidor foi colocado no centro do dispositivo marketing, e por outro, o conceito foi estendido também para o mundo das instituições<sup>36</sup>. O marketing, claramente, evoluiu ao longo dos anos e desenvolveu abordagens específicas para um bom número de mercados, notadamente os museus. Sua composição, a despeito de técnicas às vezes por demais sofisticadas, continua entretanto idêntica de forma geral. Grande parte de sua estrutura foi particularmente bem apresentada por um de seus “papas”, Philip Kotler – cujo livro *Marketing management* ainda é usado em algumas escolas de comércio<sup>37</sup>. Ainda que o pensamento de Kotler às vezes seja considerado ultrapassado<sup>38</sup> (sua carreira começou nos anos 1960), ele apresenta não somente o mérito de ter uma grande clareza, mas também o de ter sido aplicado aos museus, com o próprio autor tendo dedicado um livro a esse tema<sup>39</sup>.

O marketing, no pensamento de Kotler, está diretamente ligado à estratégia global da empresa e integra totalmente essa última (fala-se de marketing estratégico), orientando as atividades a partir de uma visão baseada no estudo dos consumidores (ou do público) e suas necessidades. Os grandes desafios do museu, nessa perspectiva, articulam-se em torno de três pontos: a definição de suas missões, o conhecimento de seu público e a busca de financiamentos. O marketing – literalmente: “colocação no mercado” – insere-se primeiramente dentro de uma lógica de financiamento, de desenvolvimento do público e de participação no mercado. O primeiro princípio, que se liga aqui ao mundo da nova museologia e da mediação, se apoia no conhecimento dos públicos (ou de visitantes potenciais). É na direção dele que convém se voltar, a partir de estudos sobre o público (ou sobre estudos de mercado). Segundo essa perspectiva, não existe um único público, mas um número muito grande de segmentos específicos, cujas possibilidades de apelo (a partir da idade, do nível social ou da educação, dos estilos de vida e dos hábitos de consumo, da distância geográfica

35 KOTLER P., ADREANSEN A., *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Englewood, Prentice Hall, 1987 (3rd ed.); ANTHONY R., YOUNG D. *Management Control in Non Profit Organizations*, Boston, Irwin, 1994 (5th Ed.).

36 TOBELEM J.-M., “De l’approche marketing dans les musées”, in *Publics & Musées*, 2, 1992, p. 50.

37 KOTLER P., KELLER K., DUBOIS B., MANCEAU B., *Marketing Management*. Paris, éd. Pearson Education, 2012 (14<sup>e</sup> éd.).

38 SMITHEE, A., “Kotler is dead!” *European Journal of Marketing*, 31, 3/4, 1997, p. 317-325.

39 KOTLER N., KOTLER P., *Museum Strategy and Marketing*, San Francisco, Jossey-Bass Publisher, 1998.

ou das línguas utilizadas) são muito diversas. Se quisermos atrair esses diferentes segmentos, convém desenvolver propostas muito diferentes, mas é preciso igualmente aprender a se concentrar em determinados públicos, já que o museu não pode (fisicamente) acolher todos os segmentos de maneira perfeita. O posicionamento do museu a esse respeito deve ser claro: ele deve escolher entre um certo número de públicos e definir posteriormente um posicionamento bem identificado ligado a eles.

### **Produtos, preço, distribuição, promoção**

Depois da fase de posicionamento estratégico do museu, a abordagem de marketing declina sua estratégia em número de políticas específicas, ligadas à definição do produto, à sua tarifação, à distribuição da oferta e à sua comunicação. Por muito tempo, resumiu-se esse conjunto de protocolos pela noção de marketing-mix, e de políticas de “4P” (em inglês: *product price, place and promotion*). Desde então, outros “P”s foram adicionados – como pessoal e package, a fim de ressaltar o papel da força de venda e as políticas de marca e de embalagem, cada vez mais importante para se compreender o ato da compra de um bem pelo consumidor.

Os produtos, dentro do museu, são constituídos por três difundidas experiências – exposições permanentes e temporárias, programas e acontecimentos específicos, instrumentos de apoio às visitas (autoguiadas, folhetos da exposição, catálogos), aos serviços oferecidos (lanchonete, filmes) e às lembranças propostas na loja (dos cartões postais às cópias de objetos, passando por gravatas, bijuterias e serviços de chá). Para cada segmento de público (ou de mercado) selecionado convém adaptar a oferta de produtos, em função de suas necessidades: percursos especializados ou folhetos adaptados para as crianças, oferecer visitas para pais e filhos, história em quadrinhos e lembranças da lojinha.

A política de preços constitui igualmente uma dimensão fundamental da aplicação do marketing no museu<sup>40</sup>, quer se trate do preço de entrada no museu, ou do preço dos diferentes serviços e produtos propostos, cada um deve ser adaptado de maneira a poder ser aceito pelos públicos selecionados, sempre cuidando de otimizar as receitas. Convém lembrar a importância desse último desafio: foi porque o museu se encontrou numa situação em que precisava gerar novos recursos próprios que lhe pareceu desejável desenvolver uma abordagem de marketing...

A distribuição (*place*) implica em que os produtos possam ser apresentados e comprados pelos visitantes, o que significa, no caso do museu, que o visitante potencial deve poder aceder ao museu e às experiências e serviços que lhe são propostos. A reflexão sobre os horários de visita, assim como sobre a localização do museu (ou dos meios para chegar a ele: horários de ônibus, vagas de estacionamento, sinalização) participam desde então dessa política especial.

A promoção, em seu sentido amplo, inclui além das ações de promoção restritas (o termo significa a redução temporária do preço de um produto), o conjunto das ações de comunicação do museu, quer se trate das diversas campanhas do serviço de relações públicas (organização de vernissages e relações com a imprensa) quer da aplicação de políticas de comunicação através da pu-

40 MAIRESSE F. *Le droit d'entrer au musée*, Bruxelles, Labor, 2005.

blicidade (cartazes, imprensa, comerciais de TV e rádio, anúncios na internet), mas também a presença nas redes sociais (Facebook, Twitter, políticas de *buzz* ou de marketing viral).

Esse conjunto constitui um mundo particularmente complexo, da mesma forma que a mediação, não há uma maneira de fazer marketing, nem um marketing museológico específico, mas sim um conjunto de medidas muito diferentes, com uma variedade quase infinita de produtos e serviços adaptados às necessidades dos públicos, tanto no nível de suas particularidades físicas quanto de seus preços, de sua implantação e de sua promoção: não se faz a comunicação sempre da mesma maneira, não se apresentam os mesmos produtos nas mesmas horas e nos mesmos locais a crianças pequenas, estudantes universitários, operários ou banqueiros. A ideia de que o marketing se resume a mais publicidade e a mais produtos de massa (exposições *blockbusters* sobre temas muito populares), se revela caricatural, pois ela depende das escolhas de posicionamento de cada museu, em função dos públicos nos quais ele escolheu se concentrar. Pode-se assim encontrar museus extremamente frequentados por determinados públicos, muito específicos (museus para crianças, museus universitários, museus profissionais, museus comunitários), e claramente menos conhecidos do grande público em geral.

### **Ferramentas em comum, uma abordagem similar?**

Se durante os primeiros anos de sua implantação, o marketing foi muito desacreditado pelos profissionais dos museus<sup>41</sup>, a corrente de contestação deu amplo espaço para o reconhecimento institucional. « Impensável, ainda alguns anos atrás, esse livro, hoje, é indispensável » escreveu Pierre Rosenberg, antigo diretor do Louvre, a respeito da obra de Jean-Michel Tobelem, especialista em marketing e gestão, intitulado *le nouvel âge des musées (a nova era dos museus)*<sup>42</sup>. O marketing aparece desde então como uma ferramenta a serviço do museu. Uma ferramenta neutra, cujos benefícios ou estragos dependerão em última análise daquele que a utiliza, como uma faca que pode servir na cozinha, ou para matar um cônjuge...

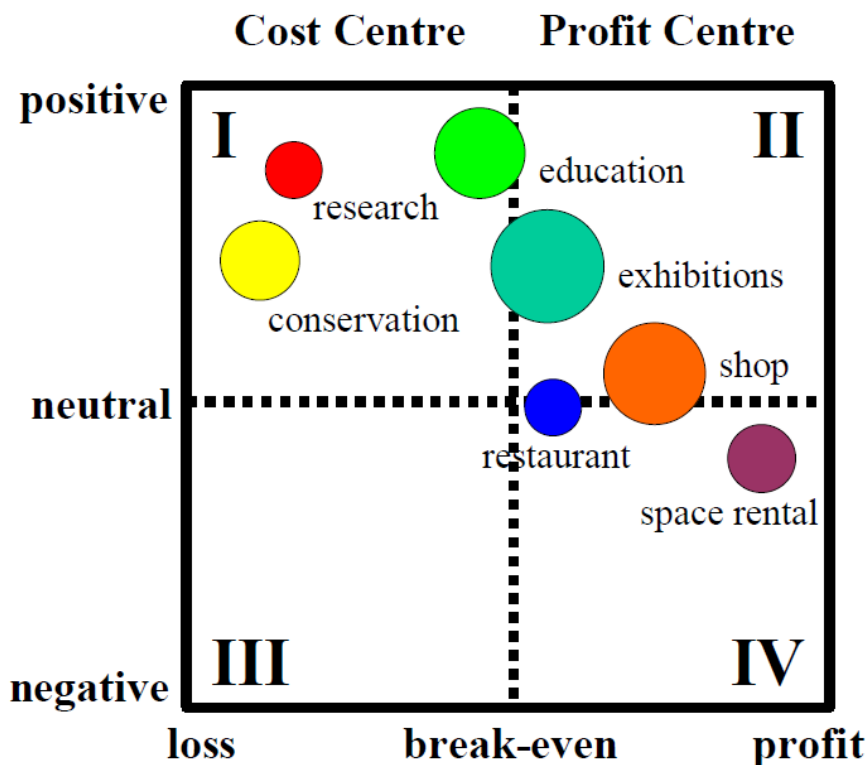
### **Uma questão de equilíbrio?**

Nessa perspectiva, cabe à diretoria, numa abordagem ligada à estratégia do museu, refletir sobre o conjunto dos serviços propostos pelo museu e privilegiar alguns deles em relação a outros, sabendo que certos produtos contribuem mais diretamente aos objetivos que outros (a restauração de coleções versus uma loja de museu), mas que alguns desses, entretanto, constituem um custo que não pode ser repassado ao público, enquanto outros podem trazer receita e acabar financiando outras atividades. Tal abordagem foi notadamente desenvolvida por Kerstie Krug, que imaginou de forma global, o conjunto das atividades do museu a partir de uma visão ligada a uma carteira de atividades, na qual algumas delas contribuíam para os objetivos e tarefas e, outras, mais especificamente contribuíam para os financiamentos: a política museológica, nessa

41 Ver por exemplo, além dos artigos citados, FOSTER R., "Reconciling museums and marketing", in *Museums Journal*, 88, 3, dec. 1988, p. 127-130.

42 TOBELEM J.-M., *Le nouvel âge des musées*, Paris, Armand Colin, 2010 (2<sup>ème</sup> éd.), p.5.

perspectiva, visa encontrar o melhor equilíbrio entre as diferentes atividades, a fim de se inscrever nas tarefas do museu, mas também gerar renda suficiente para tentar cumpri-las.<sup>43</sup> (fig. 2).



Nesse ponto, é interessante ressaltar os pontos comuns entre a abordagem de marketing e a de mediação nos museus. O ponto central que liga as duas reside certamente em sua relação com o público: tanto para o mediador quanto para o especialista em marketing, os museus são concebidos primeiramente para o público, e não para os acervos ou para a preservação do patrimônio, ou ainda para desenvolver pesquisas – o que, aqui, as distingue da abordagem do conservador do museu<sup>44</sup>.

Essa lógica aproxima de certo modo os partidários da nova museologia, que procuram inverter a relação do museu com o objeto, a fim de desenvolver sua relação com a sociedade, mais precisamente com a comunidade (os usuários) A lógica mais liberal, tal como pode ser desenvolvida a propósito dos museus, indica praticamente a mesma coisa: são os consumidores (o público) que sabem exatamente o que lhes convém, e por isso é preciso lhes oferecer a possibilidade real de dar sua opinião – suprimindo as subvenções, para colocar o

43 KRUG K., "Profit or prostitution: porfolio analysis for museum marketing", *MPR News*, 1992, 2, p. 13-19. A figura apresentada é dada por MENSCH P. VAN, *Museology and management: enemies or friends? Current tendencies in theoretical museology and museum management in Europe*, in E. Mizushima (red.), *Museum management in the 21st century* (Museum Management Academy, Tokyo 2004), p. 3-19.

44 A história dos dois segmentos, em contrapartida, é muito diferente no plano cronológico: os departamentos de mediação foram essencialmente formados, para os primeiros, a partir do fim do século XIX, e mais amplamente no depois da Segunda guerra mundial. A história da introdução do marketing nos museus remonta, como observei acima, ao final dos anos 1960 e se desenvolveria somente vinte anos depois.

museu apenas na lógica do mercado, como desejariam alguns economistas muito liberais<sup>45</sup>. Segundo essa mesma lógica, a mediação, assim como o marketing, baseia-se em duas ferramentas similares, visando melhor conhecer seu público. Os estudos sobre os visitantes, num primeiro tempo, ficam essencialmente ligados a questões referentes ao museu como sistema de comunicação ou de educação, pretendendo provar, principalmente, que o público pode realmente aprender alguma coisa nos museus<sup>46</sup>. Progressivamente, entretanto, esse tipo de estudo aparece também como um meio muito valioso de conhecer o público e seus hábitos de consumo, sua disposição a pagar e sua apreciação dos serviços oferecidos a ele, em suma, uma ferramenta a serviço da administração, tanto quanto, senão mais, que a da mediação<sup>47</sup>.

A própria noção de comunicação, como vimos, aparece de forma central tanto na mediação quanto no marketing. A mediação se apresenta obrigatoriamente, vimos (mas também já evocamos que se trata de apenas uma de suas dimensões) como a possibilidade de difundir uma informação entre o público. Certamente, não se trata dos mesmos tipos de comunicação, poderão dizer: enquanto a mediação comunica seus conteúdos, o marketing se posiciona no que oferece o conjunto do museu. Mas não é raro, nas pequenas infraestruturas, que as mesmas pessoas se ocupem conjuntamente da mediação e das relações públicas, pois convém forçosamente a esse serviço, ligado com a imprensa ou a certo número de tomadores de decisão, possuir um conhecimento do museu, de seu conteúdo e de seu funcionamento que, geralmente, nem sempre um especialista em marketing possui.

### Duas perspectivas opostas

Entretanto, convém insistir nas abordagens radicalmente diferentes da mediação e do marketing, assim como nas relações de força que progressivamente se impuseram a favor desse último.

A abordagem da mediação, quer seja orientada para os conteúdos, quer orientada para a relação com os visitantes, baseia-se na lógica da evolução do público, trata-se para esse de desenvolver seus conhecimentos, sua maneira de refletir ou seus modos de comunicação com o resto do grupo, em suma, de formar um cidadão para desempenhar um papel ativo dentro da sociedade<sup>48</sup>.

Muito claramente, o mediador, apresente-se ele como um clássico guia-conferencista ou de maneira mais social como um animador de rede, adepto da participação e das ações coletivas, é primeiramente guiado por uma vontade de emancipação ou de expansão pessoal do grupo. Segundo esses princípios, o mu-

45 GRAMPP W.D., "A colloquy about art museums: economics engages museology", in GINSBURGH V., P.-M. MENDER (Ed.), *Economics of the Arts - Selected Essays*, Amsterdam, Elsevier, 1996.

46 SAMSON D., SCHIELE B., *L'évaluation muséale, publics et expositions. Bibliographie raisonnée*. Paris, Expo-Media, 1989.

47 LOOMIS ROSS.J., *Museum Visitor Evaluation: New Tool for Management*, Nashville, American Association for State and Local History, 1987; DAIGNAULT L., *L'évaluation muséale, Savoirs et savoir-faire*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2011.

48 Nesse nível, relativamente neutro, é possível entrever papéis realmente muito diferentes: segundo a abordagem mais em voga nos anos 1960, esse papel político era claramente ligado a reivindicações próximas das ideias socialistas ou marxistas; mas podem também aparecer, segundo a ótica liberal, como um papel de consumidor e cidadão responsável, que a partir de uma melhor formação formulará as decisões mais aproveitáveis para a sociedade.

seu aparece claramente, seja ele um templo ou um fórum (segundo a expressão de Cameron<sup>49</sup>), como um lugar de transformação. Essa visão, no plano teórico, e também no prático, opõe-se parcialmente à do conservador de museu ou à do pesquisador. Mas a posição dos serviços de mediação ou dos serviços pedagógicos, na maior parte do tempo, nunca foi predominante nos museus<sup>50</sup>. Esse não é o caso do marketing e, geralmente, do setor da gestão e administração do museu, cujo papel se torna cada vez mais decisivo para o que concerne a orientação do estabelecimento.

Na ótica do marketing, em contrapartida, as ações de mediação são vistas primeiramente como um produto, destinado a um mercado específico e segmentado, mediante pagamento (a gratuidade sendo reservada àqueles que não possam pagar, e é nessa perspectiva que os poderes públicos devem intervir)<sup>51</sup>. Em suma, a ação da mediação certamente não parece prioritária aos olhos do marketing, sobretudo se ela se revelar deficitária... Em compensação, o interesse da mediação para o público, assim como o necessário conhecimento dos museus, parece uma vantagem que convém valorizar. Também não espantoso ver se desenvolverem departamentos que se ocupam conjuntamente da mediação e da comunicação. Nesse sentido, não é absurdo inquirirmos sobre a diluição das ações de mediação em meio às ações do marketing: se as duas se interessam pelo público e procuram desenvolver ferramentas comuns, encarando a comunicação como um dos suportes essenciais de suas atividades, talvez isso se trate, de certa forma, das duas faces de uma mesma atividade.

Se aparentemente o marketing e a mediação parecem se encontrar, sua aparente neutralidade (são sempre apenas técnicas, dependentes de quem as utiliza) esconde orientações radicalmente opostas. A história dessas duas tendências, aliás, é diferente: enquanto uma se baseia numa das funções clássicas do museu (a comunicação e, notadamente, a educação), a outra se apresenta primeiro como uma auxiliar suscetível de melhorar o funcionamento geral da instituição, sem, no entanto, se apresentar como uma técnica museológica específica. Os profissionais da mediação e os do marketing passam por formações geralmente muito diferentes: os primeiros vêm de linhas disciplinares (história da arte, ciências humanas, em função do perfil do museu) ou de formações ligadas diretamente à animação cultural ou à mediação cultural, enquanto os do marketing vêm essencialmente das escolas de comércio. “O que constitui [...] uma clivagem irreduzível é o choque entre uma concepção mercantil, que se baseia em relações sociais colocados como relações de produção e consumo, e uma concepção comunicacional, que se baseia em relações sociais colocadas como comunicações sociais”, resume Joëlle Le Marec<sup>52</sup>.

Deve-se reconhecer que desde sua introdução, o marketing não cessou de se desenvolver nos museus, a ponto de se constituir, dentro dos polos administrativos, uma força cada vez mais influente na organização geral, assim como na reflexão sobre as tarefas e o desenvolvimento das estratégias dos museus.

49 CAMERON D., “Museum, a temple or a forum”, *Curator*, 14, march 1971, 11-24.

50 PEYRIN A., *op. cit.*

51 Também desenvolvi esse tema na conclusão do livro sobre a mediação cultural (*op. cit.*), com Serge Chaumier.

52 LE MAREC J., *Publics et musées – la confiance éprouvée*, Paris, l’Harmattan, 2007, p. 105.

Poderíamos supor que onde o marketing avança a mediação recua (e vice-versa); e logo, que o desenvolvimento do primeiro induz a diminuição do segundo. *A priori*, nada é menos certo: os departamentos de mediação continuam, senão a se desenvolver<sup>53</sup>, pelo menos a constituir um polo importante do funcionamento de um museu, provavelmente levado a ter um papel mais importante nos anos futuros, num contexto em que o museu se apresente cada vez mais ligado a seus públicos e cada vez menos ligado à pesquisa sobre coleções e às exposições permanentes<sup>54</sup>.

Seria provavelmente mais exato enxergar através do marketing e da mediação o prosseguimento de uma mesma lógica – unir o museu ao público – mas através da aplicação de modos de financiamento (e também, como ressalta Joëlle Le Marec, de relações de produção) muito diferentes, ou seja, unir os mecanismos do mercado e a lógica pública.

Convém lembrar a influência crescente do modelo econômico anglo-saxão no mundo, que se traduz antes de tudo pela preponderância da lógica de mercado (ou capitalista). O neoliberalismo, tal como surgiu depois da Segunda Guerra mundial<sup>55</sup>, e que se impôs a partir do final dos anos 1970, notadamente na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos, transformou o mundo consideravelmente<sup>56</sup>. No espaço de uma geração, a relação de forças aparente e relativamente estável entre o modelo comunista soviético, baseado na economia planejada; os princípios capitalistas da economia de mercado, e o modelo social-democrata da Europa Ocidental, mudou totalmente. A queda do muro de Berlim e a imposição do bloco soviético levaram ao desenvolvimento acelerado de políticas de mercado liberais durante os anos 1990, principalmente a través do estabelecimento da União Europeia. Observa-se assim, no conjunto do mundo ocidental, uma diminuição progressiva das políticas públicas, tão negadas pela Escola neoliberal de Chicago (então dominante) ou pela Escola vienense, em favor do crescimento da liberdade dos mercados, território do *homo œconomicus* cuja busca da maximização da utilidade aparece como o motor do conjunto do sistema. Essas mutações vão produzir, por sua vez, transformações consideráveis no mundo dos museus. De certa maneira, a mudança do modelo econômico iria gradativamente transparecer através da lógica museológica: a virada comercial dos museus<sup>57</sup>, que se dá nessa época, induz a metamorfose progressiva do visitante em consumidor, e a do museu em unidade econômica a influenciar o devir de sua região.

### Uma transformação radical do museu

De certa maneira, esse posicionamento do visitante, e o dos profissionais da instituição diante dele, induz uma transformação absolutamente radical do museu. Ainda que, ao final, o produto (a exposição) apareça como idêntica, as

53 Atualmente, poderíamos observar que é o conjunto do sistema museológico que marca um tempo de parada. Ver por exemple VITAL, C., "Le Livre blanc des musées de France", *Musées et collections publiques de France*, numéro spécial, 260, 3, 2010, p. 1-127 ou MUSEUMS ASSOCIATION, *Museums 2020 Discussion Paper*, London, Museums Association, 2012. Disponible sur Internet: <http://www.museumsassociation.org/download?id=80653>.

54 BLACK Graham, *Transforming Museums in the Twenty-first Century*, London, Routledge, 2012.

55 DIXON K., *Les évangélistes du marché*, Paris, Raisons d'agir, 2008.

56 HARVEY D., *A brief History of Neoliberalism*, Oxford, Oxford University Press, 2005.

57 BAYART D., BENGHOZI P.-J., *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*, Paris, Ministère de la culture et La documentation française, 1993

razões pelas quais ele foi concebido são totalmente diferentes: por um lado, a fim de emancipar o visitante; por outro, para fazer caixa. Essas razões têm uma influência direta nas tarefas dos museus, e podem, com o tempo, transformar totalmente o conjunto de suas atividades – e, logo, das próprias tarefas – que poderão desde então serem voltadas para a ótica de gerar mais receita. Como se pode ver a propósito da carteira de atividades do museu (fig. 2), muitos projetos que não geram receita financeira, tais como a preservação das coleções, a pesquisa fundamental ou o inventário do acervo, além das atividades não rentáveis em matéria de mediação cultural (dirigidas ao público de baixa renda) poderiam ao final de um tempo ser totalmente abandonados, em proveito de atividades ligadas à animação potencial, dirigidas a categorias da população suscetíveis de participar do financiamento do museu.

Foi, de fato, esse o movimento que pudemos observar nos últimos vinte e cinco anos, em detrimento, sem dúvida, de algumas funções de preservação de pouca visibilidade, como a manutenção dos inventários ou da gestão das coleções<sup>58</sup>. Essa transformação não pode ser feita de maneira brutal: a busca de financiamento leva ao recrutamento de especialistas formados em marketing ou em administração, cuja missão é em geral totalmente condicionada pela necessidade de desenvolver ações geradoras de lucro (ou destinada a reduzir os custos)<sup>59</sup>. O lugar cada vez mais preponderante dos administradores nos museus, a esse respeito, induz progressivamente uma mudança das relações de força em seu interior (em favor deles), assim como a uma inversão das prioridades, em detrimento do conjunto das funções não-lucrativas. Essa transformação pode levar vários anos, ao sabor dos sucessos gerados pelo desenvolvimento de novos recursos financeiros (exposições temporárias, etc.), cuja utilização será mostrada como a principal vantagem dessas atividades lucrativas e a possibilidade (a única) de realizar certo número de despesas improdutivas (aquisições, pesquisas, etc.). Progressivamente, a esperança de lucros passa a acompanhar todos os discursos com alvo nas decisões sobre as ações do museu, bloqueando cada vez mais frequentemente as ações menos lucrativas. Certamente, esse movimento não aparece de maneira tão brutal, e os museus, mesmo os mais diretamente dirigidos por uma abordagem de marketing tomam o cuidado de conservar algumas ações de mediação custosas, contanto que elas possam ser valorizadas no plano mediático.

A mediação, nessa perspectiva, pode ter dois tipos de evolução: a primeira poderia ser sua permanência ou seu declínio em favor de atividades mais diretamente geradoras de renda, como as exposições temporárias, etc. a segunda seria seu desenvolvimento, seja em favor do público com recursos suficientes para financiar as atividades (classes mais altas da população), seja em favor de grupos carentes, mas cujas atividades poderiam ser custeadas por associações ou programas filantrópicos ou sociais (ajuda à locomoção para portadores de deficiência física, programas de inclusão social, etc.). O resultado, aparentemente continua sendo: o museu se voltaria, assim, para todos os públicos, mas sua ação se deteria imediatamente, logo que os respectivos financiamentos desaparecessem.

58 Ver (na França) o relatório de RICHERT P., *Rapport d'information fait au nom de la commission des affaires culturelles par la mission d'information chargée d'étudier la gestion des collections des musées*, Paris, Sénat de France, n°379, session extraordinaire de 2002-2003. Consultable sur Internet: [www.senat.fr](http://www.senat.fr)

59 ZOLBERG V., Le musée d'art américain: des optiques contradictoires, in *Sociologie du Travail*, 4, 1983, p. 377-391.



Mas se o sonho do marketing, de desenvolver uma oferta personalizada a cada consumidor, tomar a cada dia uma dimensão mais concreta, é importante ver que isso acontece em detrimento de uma visão de sociedade que supõe o intercâmbio e as relações como um motor fundamental da expansão da vida em comum. “There is no such thing as society<sup>60</sup>”, já observava Margareth Thatcher...

## Conclusões

A apresentação do museu como sistema de comunicação é suscetível de induzir o leitor em erro. Claro que as funções do museu incluem a preservação, a pesquisa e a comunicação, essa última integrando a exposição, a interpretação, a mediação, etc. Através da mediação cultural abre-se um mundo muito vasto e que não se resume de forma alguma a umas poucas ações de difusão de conhecimento dirigida ao público, como as visitas guiadas clássicas fazem parecer, mas antes abrange uma grande quantidade de ações que visam integrar o museu dentro da sociedade, como instituição ligada ao aprendizado ao longo da vida, como um instrumento de difusão dos conhecimentos, mas também como fator de acesso aos conhecimentos e ferramenta de inclusão social, para todos os públicos, dos mais próximos aos mais afastados dos museus.

O marketing, quando geralmente analisado dentro de um contexto museológico, aparece ao lado das atividades de organização e gestão do museu. Essa situação é claramente mais complexa, pois o marketing também se posiciona no plano da comunicação do museu, sempre influenciando diretamente na maneira de dialogar com o público. Poderíamos arguir que são dois níveis de diálogos muito diferentes que agem juntos. Os dois níveis, entretanto, não cessam de se justapor e de interferir, e o que se vê nos últimos vinte anos é antes uma luta entre duas correntes opostas, cujo desfecho influencia inexoravelmente as missões do museu.

O visitante aparece igualmente como um consumidor; e nada é mais discutível. Alguns consumidores gozam obrigatoriamente de um poder aquisitivo maior ou menor que outros. Mas o visitante corre o risco de não mais ser visto como parte constitutiva do público, instância de decisão e de reflexão dentro do processo democrático<sup>61</sup>, para se tornar apenas um consumidor isolado entre outros, identificado apenas em função de seu poder aquisitivo. Essa inversão não deixa de incidir no papel do museu dentro da sociedade, e tampouco de incidir no futuro da democracia.

*Artigo recebido em dezembro 2015. Aprovado em março 2015*

60 Entrevista de 23 de setembro de 1987, disponível na Internet: <http://www.margareththatcher.org/document/106689>

61 ZASK J, “Le public chez Dewey: une union sociale plurielle” *Tracés*, 15 | 2008.