

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

Patrícia Ferreira da Silva

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO  
E CULTURA NO CONSERVATÓRIO UFMG**

Belo Horizonte

2013

Patrícia Ferreira da Silva

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO E CULTURA  
NO CONSERVATÓRIO UFMG**

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Linha de pesquisa: Gestão & Educação

Orientadora: Profa. Dra. Suzana dos Santos Gomes

Belo Horizonte

2013

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO E CULTURA NO CONSERVATÓRIO UFMG**

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Orientador: Profa. Dra. Suzana dos Santos  
Gomes

Aprovado em 11 de julho de 2013.

## **BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Suzana Santos Gomes – Faculdade de Educação da UFMG

---

Profa. Dra. Maria do Carmo Lacerda Peixoto – Faculdade de Educação da UFMG

## RESUMO

O objetivo deste projeto é apresentar uma proposta de intervenção para reestruturar o Setor de Comunicação do Conservatório da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Optou-se pela metodologia de projetos sociais de abordagem qualitativa pautada nas contribuições de Moura & Barbosa (2006). Na primeira etapa realizou-se um levantamento bibliográfico sobre os temas em questão. A segunda etapa consistiu no preparo de um plano de ação a partir dos eixos: diagnóstico, planejamento estratégico da comunicação, gestão cultural voltada para a formação de públicos. O referencial teórico foi pautado principalmente nas contribuições de Kunsch (2003), e Botelho e Oliveira (2010). A expectativa é de que a implantação deste projeto promova melhorias nos serviços prestados pelo Conservatório da UFMG.

**Palavras-chave:** Comunicação, cultura, formação de públicos, gestão, planejamento, extensão universitária;

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	05
2. JUSTIFICATIVA.....	08
3. OBJETIVOS.....	13
3.1. Objetivo Geral.....	13
3.2. Objetivos Específicos.....	13
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
4.1. Comunicação .....	14
4.2. Gestão Cultural e Conceitos de Cultura .....	20
4.3. Extensão Universitária .....	22
5. METODOLOGIA.....	27
5.1. Plano de Ação.....	28
5.2. Cronograma.....	31
6. ORÇAMENTO.....	36
7. PARTICIPANTES DO PROJETO .....	37
8. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO.....	38
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	39
ANEXOS.....	41

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo está passando por uma fase de rápidas mudanças, decorrentes da evolução social, tecnológica e, principalmente, pelo desenvolvimento do potencial humano. Essas transformações se refletem diretamente na vida das instituições, que vêem a sua sobrevivência ameaçada.

Estamos atravessando uma era de transformações, incertezas e perplexidades. A Era do Conhecimento trouxe novos desafios para as instituições e, sobretudo, para sua administração. Nunca como agora a teoria administrativa se tornou tão necessária para o sucesso do administrador e das instituições.

A economia baseada no conhecimento estabelece pressões sobre o Estado, sobre as instituições e sobre as pessoas. Uma dessas pressões está relacionada a investimentos em educação, uma vez que todos os setores econômicos e da sociedade são afetados por suas deficiências. Logo, aumenta a cobrança por resultados mais eficientes e eficazes na gestão do setor educacional (TAKAHASHI, 2007). Nesse cenário, a universidade pública brasileira tem sido questionada sobre seus objetivos, sua estrutura e sua gestão, assim como sobre a eficiência e qualidade dos seus serviços e a maneira como tem utilizado os recursos provenientes da sociedade (ESTRADA, 2000).

O planejamento estratégico surge como uma valiosa “ferramenta” de auxílio à alta administração, pois permite nortear as ações gerenciais da instituição dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias, diminuindo com isso a possibilidade de tomada de decisões equivocadas.

O interesse por este trabalho surgiu da necessidade de propor um modelo de planejamento estratégico como ponto de partida para a reestruturação da gestão do Setor de Comunicação do Conservatório da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), unidade na qual trabalho no cargo de técnico-administrativo desde dezembro de 2011.

Outro aspecto que interferiu na escolha do tema foi a minha formação profissional: graduada em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas e Especialização em Gestão Estratégica da Informação.

Durante os dezoito anos de trabalho na UFMG sempre me pautei por uma conduta séria e leal baseada em princípios da minha formação pessoal e profissional. Tenho a consciência de que meu trabalho tem sido pautado por princípios éticos que se materializam na prestação de serviços públicos. Sempre busquei estabelecer um ambiente de trabalho colaborativo e integrado, cumprindo o papel de apoio às atividades fins e permitindo o reconhecimento de suporte aos mesmos.

Nesse sentido a proposta deste trabalho de conclusão de curso está diretamente ligado à minha trajetória na Universidade, pois sempre estive envolvida com projetos e ações de natureza extensionista, uma vez que trabalhei durante quase doze anos na Pró-Reitoria de Extensão e posteriormente no Teatro Universitário. Assim, posso afirmar que a minha experiência na Universidade me possibilitou conhecer e compreender os processos de gestão das atividades extensionistas e obter uma maior efetividade no desempenho das minhas funções.

Coerente com essa perspectiva, o desenvolvimento deste projeto é uma oportunidade para conhecer o perfil institucional do Conservatório UFMG e estabelecer inovações de estratégias de comunicação e de gestão na área cultural. Pretende-se construir uma visão geral sobre o Conservatório UFMG, com destaque para a busca de respostas para alguns questionamentos:

- Qual a visão estratégica do Conservatório UFMG?
- Como é realizado o planejamento das estratégias de comunicação do Conservatório UFMG?
- De que modo se efetiva a interação entre os eventos realizados e os diversos públicos que frequentam o Conservatório UFMG?
- Quais os principais motivos da instabilidade do público presente nos eventos realizados no Conservatório UFMG?
- Que aspectos interferem na frequência da comunidade universitária, principalmente a oriunda do campus Pampulha, nos eventos realizados no Conservatório UFMG?

Portanto, este Trabalho de Conclusão de Curso tem um importante desafio: realizar um estudo para verificar as condições gerais da estrutura organizacional, da gestão comunicacional e da gestão da produção cultural do Conservatório que será realizado em três etapas distintas:

- Estrutura do Setor de Comunicação;
- Gestão Cultural;
- A extensão universitária voltada para a formação de públicos;

Finalmente, coerente com a proposta aqui apresentada espera-se com este projeto proporcionar ao público o acesso à cultura através de um plano de comunicação estratégico. Acredita-se ser possível produzir reflexos na avaliação da imagem externa do Conservatório UFMG, contribuindo para o seu fortalecimento de modo a se obter respeito e credibilidade referentes ao desempenho da Universidade perante a sociedade.



## 2. JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento deste projeto tem como premissa fundamental a demanda por um planejamento estratégico na área de comunicação do Conservatório UFMG. Portanto, trata-se de uma oportunidade para conhecer o perfil institucional e estabelecer novas estratégias de comunicação na área de gestão cultural.

As atividades realizadas no Conservatório são de natureza extensionista e, portanto, há a necessidade do desenvolvimento de propostas que possuam um caráter educativo com a socialização de informações referentes à agenda de eventos culturais, gerando referências para ação e para as mudanças de atitude dos diversos públicos, no sentido de reunir, motivar e integrar os diferentes grupos envolvidos, tais como a direção e a equipe do Conservatório, a comunidade universitária e, principalmente, o grande público que frequenta, diariamente, o centro de Belo Horizonte.

Vale ressaltar que o Conservatório está localizado na área central de Belo Horizonte e desempenha um papel importante para a disseminação da cultura na cidade. Suas portas estão abertas, diariamente, num convite permanente aos belo-horizontinos e visitantes para assistirem a espetáculos com repertórios que variam do erudito ao popular. O prédio, inaugurado em 05 de setembro de 1926, foi o primeiro espaço da capital dedicado exclusivamente à música clássica, onde artistas de renome nacional e internacional mostram o seu talento. No ano de 2000, teve as características originais de sua construção totalmente recuperadas, tornando-se um espaço requintado e apropriado para a realização de eventos.

O edifício que, durante muitos anos, sediou a Escola de Música da Universidade Federal de Minas Gerais, é tombado como patrimônio arquitetônico de Belo Horizonte, tanto pelo Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico (IEPHA) quanto pela Secretaria Municipal de Cultura. Um aspecto interessante, segundo os técnicos do IEPHA, é que o prédio nunca perdeu, ou teve alterada, sua destinação inicial: a música e o canto.

Dotado de uma Sala de Concertos, com tratamento de isolamento acústico, o local se tornou referência para os amantes da música, particularmente da música erudita. Ali são realizados os programas:

- Série de Concertos Didáticos UFMG (aos sábados, sempre às 18h);
- Projeto Prata da Casa, em parceria com a Escola de Música (toda última segunda-feira do mês);

Esses projetos oferecem à comunidade universitária e à população de Belo Horizonte e região metropolitana uma programação musical de qualidade, que valoriza e divulga talentos novos e/ou reconhecidos.

Há quase três anos, com o objetivo de expandir sua programação musical, o Conservatório UFMG lançou as séries de música popular que são realizadas, semanalmente, sempre às 20 horas na Sala de Concertos, nos jardins e pátios internos da Casa:

- Nas três primeiras segundas-feiras do mês é realizado o projeto Pizindin Choro no Palco, que recebe grupos de choro da capital mineira e presta homenagem ao mestre Pixinguinha;
- Todas as terças-feiras é dia do projeto Para Todos, projeto dedicado aos mais variados gêneros da música popular produzida em Belo Horizonte;
- O projeto Quarta Cultural (todas as quartas feiras às 12h30);
- Na primeira quinta-feira do mês, acontece o projeto Do Erudito ao Popular – que se dedica a apresentar um diálogo entre a música instrumental erudita e popular;
- E na terceira quinta-feira de cada mês as portas se abrem para o mais brasileiro de todos os gêneros da música popular, o samba, com o projeto Sambaqui.
- Realizam-se também os Concertos de Outono e Primavera da Organização dos Aposentados (OAP) – UFMG com a apresentação de música erudita e popular sempre às sextas-feiras.
- No último domingo de cada mês, acontece o projeto Domingo na Feira, com apresentações musicais de bandas de BH e região metropolitana, em um palco especialmente montado na fachada e jardins do Conservatório UFMG.
- E, no mês de dezembro é realizado o tradicional Concerto de Natal. O evento, que é aberto ao público, já está na 12ª edição e acontece nos jardins do Conservatório onde são instalados palco e arquibancada, para conforto do público.

Estes são espetáculos gratuitos ou a preços populares, com apresentações variadas que vão de bandas de música, grupos corais, grupos de música instrumental, grupos de congado, reisado e marujada, a grupos de formação erudita que executam músicas populares.

O Conservatório UFMG preserva o antigo, mas está preparado para oferecer o que há de mais moderno em conforto ambiental e tecnologia. Seus auditórios receberam isolamento acústico, o que impede a interferência dos ruídos externos da avenida e ainda dispõe de ar condicionado central. Portanto, todos os espaços estão aptos a receber os mais diversos eventos acadêmicos, culturais e empresariais.

As dependências do Conservatório UFMG estão disponibilizadas para locação e a casa possui uma bem montada infraestrutura que está à disposição da comunidade universitária e demais interessados, para sediar qualquer tipo de evento que se enquadre no perfil de seus espaços.

É importante destacar alguns elementos que caracterizam o diagnóstico situacional do Conservatório UFMG, pois este possui uma estrutura administrativa e de produção cultural reduzida e composta, em sua maioria, por funcionários terceirizados contratados via Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (FUNDEP). E, desde dezembro de 2012, conta com cinco servidores efetivos. Apesar disso, possui uma intensa grade de programação de eventos culturais, acadêmicos e empresariais.

O sistema administrativo do Conservatório é composto pela Coordenadoria Administrativa e Financeira; pela Coordenadoria de Eventos e Recursos Humanos; além da produção cultural, técnicos de áudio-vídeo e informática. Conta ainda com o apoio dos serviços gerais, patrimônio, almoxarifado, comunicação, recepção e portaria.

Avaliações do contexto do Conservatório UFMG revelaram situações que dificultam a gestão administrativa/cultural. Dentre elas destacam-se: o não entendimento das responsabilidades de cada uma das funções; a duplicidade de ações; a existência de uma condição privilegiada não justificada para os membros de diferentes funções; recursos financeiros insuficientes para a área cultural; burocracia e morosidade nos processos administrativos e decisórios, especialmente na área financeira, que comprometem a realização de projetos culturais; descontinuidade de gestões (interrupção de trocas colaborativas intra e extra UFMG); divulgação dos eventos culturais pulverizadas e fragmentadas; falhas de comunicação interna e externa; falta de conhecimento dos processos organizacionais; inexistência do hábito de planejar e instabilidade do público que frequenta o Conservatório.

Conseqüentemente, as dificuldades apresentadas acima comprometem significativamente a rotina da gestão administrativa/cultural do Conservatório. Pois são

inexistentes atitudes que possibilitem uma ação/reação diante dos problemas e avaliação de suas consequências para a instituição, bem como o estabelecimento de suas causas no sentido de suprimi-las. É perceptível a inexistência de atitudes gerenciais proativas que conduzam a uma mudança organizacional ligada à eficiência e eficácia das ações do Conservatório UFMG em seu ambiente. E, principalmente, o hábito de não planejar as ações interfere na comunicação e também se reflete na instabilidade do público frequentador na programação de eventos do Conservatório.

Pretende-se, com este projeto, avaliar um cenário no qual todos se sentem tranquilizados por estarem possibilitando oportunidades de acesso à cultura para a população, mas questionar: como está sendo levado em conta o processo de adesão a essas oportunidades?

O objetivo é trazer para a linha de frente das ações a questão da formação de públicos, em que a “democratização” de linguagens é imprescindível para que se pense nas formas pelas quais os diferentes tipos de público possam se apropriar e interagir com as mais diversas opções de cultura oferecidas pelo Conservatório UFMG.

Por esse motivo, o relacionamento com o público exige uma atitude íntegra e de respeito a todos, sem distinção. Atender às legítimas expectativas do público e se possível superá-las, são atitudes indispensáveis e significam para o Conservatório da UFMG posicionar-se perante a sociedade. Assumindo um importante desafio de promover uma interação dialógica que contribua para a aplicação de metodologias que estimulem a participação e o acesso da população às ações desenvolvidas nos espaços da Universidade, neste caso específico, o Conservatório.

Acredito que um dos caminhos é a Comunicação Institucional. Portanto, é preciso planejar, administrar e pensar estrategicamente essa área, tão importante, mas tão pouco reconhecida. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático, para resolver questões, gerenciar crises e enviar material para divulgação nos veículos de comunicação, sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público, de forma permanente e estrategicamente pensada.

É importante situar o Conservatório no contexto social global, verificando as variáveis econômicas, sociais, culturais que influenciam e interferem no seu desempenho e as implicações e condicionamentos que podem afetar a realização/programação dos eventos perante a opinião pública. Verificar também os pontos fortes e fracos do órgão em relação ao ambiente, bem como as oportunidades e ameaças surgidas em seu caminho são imperativos

que permitirão conhecer qual o posicionamento institucional que ocupa em todo esse conjunto ambiental.

Finalmente, espera-se que este projeto possa trazer contribuições para delinear um perfil da identidade cultural do Conservatório UFMG através da apresentação de um modelo de planejamento estratégico integrado com as áreas de gestão da comunicação, gestão da cultura e ação extensionista. Constitui-se como um desafio, tanto na sua concepção como na sua implementação, mas retroceder seria uma negação da responsabilidade perante a instituição e a sociedade. Acredita-se que um dos benefícios da integração da comunicação institucional com a área cultural será reafirmar a extensão universitária através da criação de condições de participação da Universidade na elaboração de políticas públicas voltadas para o acesso e democratização das oportunidades e priorizar práticas voltadas para o atendimento de necessidades sociais.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo Geral**

Apresentar um modelo de planejamento estratégico integrado com as áreas da comunicação, cultura e extensão universitária voltado para a formação de públicos, tendo em vista a otimização dos serviços prestados à comunidade universitária e à sociedade em geral.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Reestruturar a área de Comunicação do Conservatório da Universidade Federal de Minas Gerais,
- Realizar diagnóstico do perfil institucional do Conservatório UFMG, tendo em vista o conhecimento da realidade interna e externa;
- Explorar os recursos da mídia digital e impressa para agilizar a comunicação dos eventos;
- Criar parcerias com instituições educacionais e culturais a fim de promover a formação de públicos e democratizar o acesso à agenda de eventos do Conservatório;
- Consolidar as atividades extensionistas realizadas no Conservatório UFMG;

## **4 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **4.1 – Comunicação**

As políticas e decisões adotadas por uma instituição resultam em reações impactantes em seu desempenho na sociedade. Essas decisões e políticas compreendem além de investimento em recursos, a implantação de novos sistemas, sobretudo os relacionados aos processos de informação e comunicação.

A comunicação leva o indivíduo a interagir e participar do meio em que vive. Através da linguagem, gestos e símbolos, o homem exprime seus sentimentos e desejos, dependendo da comunicação para manter sua sobrevivência e desenvolver seus conhecimentos.

Todo processo de comunicação está sujeito a provocar mudanças, tanto por parte de quem emite, quanto por parte de quem recebe a mensagem. Este é o ponto central: o transmissor, através de um meio (canal), comunica seus desejos, pensamentos e conhecimentos (mensagem) para o receptor, modificando o comportamento do indivíduo.

A comunicação evoluiu, principalmente, com o surgimento dos meios de comunicação de massa. Esses alteraram profundamente o comportamento do ser humano porque possibilitam a interação do indivíduo com o mundo. Assim, o homem, em seu dia-a-dia, está em constante contato com pessoas de origens, classes sociais, nível econômico e culturas diversas.

O objetivo principal da comunicação é influenciar através da transmissão de mensagem entre emissor e receptor. Mas, dentro de um processo de comunicação existem objetivos diversos; em uma mensagem há o objetivo da fonte, o do transmissor e o do receptor, sendo necessário verificar o que se deseja atingir e que tipo de comportamento ou atitude se pretende ao passar a mensagem. Os resultados podem ser instantâneos, ou seja, logo após a transmissão da mensagem, ou podem ser mais demorados e produzir reações que não estavam sendo esperadas a princípio.

Os objetivos da comunicação são bastante complexos e, como o desenvolvimento deste trabalho será realizado dentro de uma instituição pública, é possível prever uma diversidade de conflitos que podem ser provocados por mensagens dúbias. Um dos pontos principais deste projeto será reestruturar a comunicação entre o Conservatório UFMG e seus diversos públicos, tendo como objetivo verificar como são as relações entre as partes. Para alcançar esse objetivo, será necessário utilizar os seguintes instrumentos:

### **- Informação**

A informação é fator de intercâmbio de idéias e conhecimentos, tanto em nível da instituição para o público como do público para com a instituição. Será necessária a utilização de diversas técnicas de comunicação, tais como: jornal, boletim, cartaz, *folder*, *site*, *flyer* impresso e eletrônico, *banner*, redes sociais, entre outras.

### **- Persuasão**

Utiliza-se da técnica de persuasão para influenciar ou modificar opiniões e atitudes dos públicos e das instituições.

### **- Interação**

Do Conservatório com os seus diversos públicos, devendo iniciar-se com o público interno e, a partir daí, conseguir a união e a interação com a sociedade.

### **- Planejamento**

Através de um levantamento de dados sobre a estrutura do Conservatório e seus diversos públicos, faz-se necessário um diagnóstico dos problemas e obstáculos a serem enfrentados. A partir daí, elabora-se uma política de comunicação que envolve todo o Setor. A escolha dos instrumentos de comunicação adequados é de fundamental importância para atingir os resultados esperados. Todas as etapas executadas deverão ser verificadas periodicamente, tornando assim possível avaliar a imagem do Conservatório, a valorização dos diversos públicos e a participação da sociedade.

### **- Comunicação Integrada**

Em uma instituição, é fundamental o trabalho em conjunto de diversas áreas, como o jornalismo, a publicidade, as relações públicas e os recursos humanos, dentre outros. A relação contínua desses setores possibilita o intercâmbio de informação, objetivando alcançar os interesses da instituição. As áreas de comunicação, em apoio aos diversos setores do Conservatório são fundamentais para a sua relação eficiente com o seu entorno.



O trabalho da comunicação integrada envolve e necessita de todos os outros setores da instituição. Desta forma, não deve existir uma postura de isolamento, preso apenas a seu próprio conhecimento e contexto. É importante assumir que a área de comunicação depende de outros setores e dos dirigentes da instituição. Para estabelecer políticas e diretrizes de ação, é necessária a integração para atingir os objetivos da instituição.

Segundo Kunsch (2003), a comunicação integrada é uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional.

Com a evolução e a sofisticação da área de comunicação, sobretudo nas grandes empresas, esta foi assumindo um novo status e um caráter estratégico. É possível considerar, na comunicação organizacional, modalidades impulsivas que permitem às organizações estabelecer relações de confiança com seus públicos:

#### **- Comunicação administrativa**

É aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes. Sendo assim,

Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos. E o que se organiza de fato é o fluxo de informações, que permitirão à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto. (KUNSCH, 2003, p. 152-153)

A comunicação administrativa relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional. Como tal, não se confunde com a comunicação interna nem é substituída por ela.

A comunicação interna ocorre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo seu pleno funcionamento. É claro que na medida em que ela se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o pessoal interno, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz. Será pensada, planejada e avaliada de forma constante.

Rhodia (1985) citado por (Kunsch, 2003) traz uma boa conceituação de comunicação interna que, segundo ele, é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis.

### **- Comunicação institucional**

Esta é diretamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida.

Portanto, é necessário um trabalho de comunicação institucional com o objetivo de aproximar e trazer o público para dentro do Conservatório. Como afirma Rego, citado por KUNSCH (2003, p. 164) a comunicação institucional objetiva conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta final, as influências político-sociais.

São instrumentos importantes que facilitam a realização de uma comunicação organizacional perante os públicos, a opinião pública e a sociedade em geral: as relações públicas que permitem delinear e gerenciar essa comunicação, a assessoria de imprensa, a propaganda institucional, a imagem e identidade corporativa, a responsabilidade social e cultural, e a utilização de editoração multimídia.

As instituições modernas não podem se limitar apenas à divulgação dos seus produtos e serviços. Elas necessitam se identificar perante um público consumidor cada vez mais exigente. A comunicação institucional deve agregar valor ao negócio das organizações e contribuir para criar um diferencial no imaginário dos públicos.

Conseqüentemente, a estratégia para direcionar tudo isso é saber planejar a comunicação organizacional integrada, abrir canais de diálogo com os públicos e ouvir a opinião pública, captando seus anseios e suas necessidades. A propósito, Giangrande chama a atenção para a necessidade de uma melhor identificação dos interlocutores (públicos):

Com quem estamos falando? Qual sua cultura? Como decodifica nossas mensagens? Não basta que construamos adequadamente a estratégia de abordagem, a mensagem em si, e que busquemos os canais para transmiti-la. Hoje, o sucesso estará com as empresas que buscarão uma interação com seus públicos, medindo o entendimento e a aceitação de suas atitudes passo a passo. Para isto e por isto esta postura moderna de abertura de canais facilitadores e dinamizadores do feedback. (GIANGRANDE, 1997, p.190)

Portanto, é importante conhecer os públicos numa perspectiva da dinâmica do ambiente, levando em conta as contingências, as ameaças e as oportunidades advindas desse universo social e organizacional.

### **- Planejamento na comunicação**

Para a implantação de um planejamento estratégico de comunicação, prioritariamente, deve ser realizada uma análise do perfil institucional do Conservatório UFMG, seus públicos e o contexto econômico e social em que ele está inserido. Também, devem ser identificados os problemas de informação e comunicação já existentes. Posteriormente, é necessária uma adaptação para adequar a realidade observada no processo de análise com as ações previstas.

Uma gestão estratégica é o ato de reconhecer previamente necessidades da empresa e, a partir delas, buscar medidas apropriadas para cada situação organizacional. Além disso, é preciso saber avaliar todas as possíveis estratégias através de critérios importantes, como valores de alta administração, expectativas sociais e financeiras, situação econômica interna e do mercado, capacidade técnica e de produção e ainda outros fatores de relevância para o perfil da empresa. (CERTO, PETER e CESAR, 2005). Resumidamente, é preciso primeiro analisar os fatos para depois identificar oportunidades e riscos.

A opinião pública é o que busca qualquer plano de comunicação e corresponde à média das posições predominantes na sociedade em relação a uma organização, pessoa ou acontecimento. A comunicação tem o poder de direcionar o posicionamento do público, condicionando o pensamento dos indivíduos sociais através de interesses econômicos.

Por mais abstrata que seja a opinião pública é o alvo principal da comunicação empresarial, além da sua relação primária com a audiência interna – funcionários, empregados ou parceiros. Seja pública ou privada, a empresa não pode subestimá-la [...]. (BAHIA, 1995, p. 26).

De acordo com Kopplin e Ferraretto (2001), a construção da opinião pública efetiva-se em três níveis:

- **Interpessoal:** atitudes, opiniões, motivações ou mecanismos de defesa particulares, existentes em cada indivíduo social e que, quando relacionados, podem modificar ou construir uma opinião em comum;
- - **Social:** de natureza social, a opinião pública sofre a interferência de fatores sociais estabelecidos por interesses econômicos e situações de um grupo;

- **Histórica:** representa as circunstâncias de um momento ou acontecimento social.

A principal importância da comunicação em uma gestão estratégica pode acontecer de três formas, de acordo com cada momento da instituição:

- Manter ou criar uma imagem positiva em relação à sociedade, no caso da empresa que possui uma imagem neutra ou ainda não possui nenhuma;
- Reverter a imagem para positiva, nos casos ou momentos em que esta estiver negativa;
- Consolidar um reconhecimento positivo, quando a empresa já possui uma ótima imagem perante a opinião pública.

Um bom administrador deve reconhecer a importância da comunicação para o gerenciamento e elaborar novos sistemas para aperfeiçoar o relacionamento da empresa com seus clientes e com a sociedade. (CRAIG; GRANT, 1999). Para isso, um recurso bastante utilizado é o desenvolvimento de um Plano Integrado.

Segundo Cahen (2005), um Plano elaborado estrategicamente atende aos diversos públicos, proporcionando assim um relacionamento diferenciado da empresa em relação à concorrência.

[...] planejamento estratégico, na empresa, significa definir para onde ela quer caminhar, de que modo realizar os seus objetivos, em quais latitudes precisa atuar para ser competitiva e crescer no mercado. [...] os sistemas de informações exercem funções que conduzem a conhecimento, competência, produtividade, eficácia, qualidade, rentabilidade, responsabilidade social, etc., estabelecendo padrões de conduta e graus de participação (BAHIA, 1995, p. 56).

Para ter sucesso, todo plano deve ser elaborado de acordo com as características e necessidades da empresa em estudo. Mesmo que pertencentes a um mesmo segmento, cada empresa é diferente da outra, justamente pela cultura organizacional estabelecida através dos funcionários e de possíveis administrações anteriores (CAHEN, 2005).

De acordo com as fontes bibliográficas pesquisadas e analisadas é possível perceber que autores de diferentes áreas sintetizam o processo de planejamento com roteiros distintos, mas o conteúdo é bastante semelhante. Isto é, o ato de planejar passa por um processo em que algumas etapas estão sempre presentes.

Na concepção de Kunsch (2003), são doze as etapas de um processo de planejamento em qualquer área ou situação:

- Identificação da realidade situacional;

- Levantamento de informações;
- Análise dos dados e construção de um diagnóstico;
- Identificação dos públicos envolvidos;
- Determinação de objetivos e metas;
- Adoção de estratégias;
- Previsão de formas alternativas de ação;
- Estabelecimento de ações necessárias;
- Definição de recursos a serem alocados;
- Fixação de técnicas de controle;
- Implantação do planejamento;
- Avaliação dos resultados;

Todas essas etapas mantêm a Instituição integrada ao ambiente e atenta às novas oportunidades e ameaças.

#### **4.2. Gestão Cultural e Conceitos de Cultura**

Gestão cultural pode ser entendida com um conjunto de atividades relacionadas à concepção, implementação, gerenciamento e avaliação de planos, políticas, programas, projetos e ações voltados para a produção, a distribuição e o uso da cultura. Ela busca atender a demandas culturais da sociedade e promover o desenvolvimento de suas representações simbólicas.

Os processos de gestão cultural desenvolvem-se tanto no âmbito de organizações da administração pública – como secretarias de cultura, museus, centros culturais, entre outras instituições - como também em empresas, fundações ou institutos privados, em organizações da sociedade civil, ou mesmo em grupos culturais ou comunitários. Em cada uma dessas instâncias, a gestão assumirá características específicas com diferentes graus de complexidade e poderá recorrer a ferramentas de gestão que melhor se adéquem aos seus objetivos.

A administração pública, por exemplo, pode atender a determinadas necessidades de grupos ou indivíduos, ou mesmo desenvolver ações de interesse público (com foco no desenvolvimento de uma região, na geração de oportunidades de emprego e renda, na ampliação do acesso aos meios de produção e fruição cultural, na melhoria das condições de vida da população, entre outros objetivos). A gestão no âmbito de uma empresa privada pode

visar aos retornos institucionais que um projeto cultural é capaz de proporcionar, ou às benesses fiscais obtidas por meio do uso da legislação de incentivo à cultura. Uma empresa que atua no mercado cultural pode preocupar-se com a concorrência ou com produtos e serviços que gerem lucro. Uma organização sem fins lucrativos, por sua vez, pode privilegiar meios para garantir a sustentabilidade de sua proposta ou mesmo a sua autossustentabilidade.

Considerando que não existem modelos gerais, a gestão cultural precisa criar referenciais próprios de ação, adaptados às suas particularidades, a partir do conhecimento do contexto no qual vai atuar. Como agente de mudança, o gestor precisa estar atento ao cenário cultural, identificando demandas, potencialidades, desejos e fragilidades locais, assumindo, dessa forma, um papel de mediador que opera entre atores diversos.

Quando falamos em gestão cultural, a que cultural estamos nos referindo? Essa é uma questão que sempre se apresenta para o gestor cultural, pois ele se verá diante de diferentes concepções de cultura e terá que fazer uma escolha. A cultura não é uniforme em suas propostas e consequências; ela pode envolver até mesmo visões diferenciadas (por vezes conflitantes) sobre o que é cultura ou o que se deve fazer com ela. Assim, a gestão cultural vai além da simples aplicação de ferramentas de gestão; ela envolverá sempre uma escolha do “tipo” de cultura que se quer promover.

O debate mais comum sobre conceitos de cultura em gestão cultural, assim como nas políticas culturais, é aquele que distingue o que seria um sentido amplo, de um sentido restrito de cultura. Para Marilena Chauí, a cultura, no sentido restrito, é associada a determinadas práticas e ideias produzidas por grupos que se especializam em diferentes formas de manifestação cultural – as artes, as ciências, as técnicas, as filosofias. Sob esse ponto de vista, a cultura estaria relacionada a um saber especial, superior, restrito a determinados grupos. Já a cultura em sentido amplo pode ser entendida como o modo como os indivíduos ou grupos respondem às suas próprias necessidades e desejos simbólicos. É o conjunto de práticas, ideias e sentimentos que exprimem as relações simbólicas dos homens com a realidade (natural, humana, sagrada). Nessa perspectiva, todos os seres humanos participam da cultura, seja como produtores de ideias, práticas e símbolos, ou como reprodutores da cultura estabelecida.

O sentido amplo de cultura é frequentemente associado ao conceito antropológico, que em linhas gerais, entende a cultura como o conjunto de padrões de comportamento, regras, costumes, valores, crenças, práticas e saberes acumulados e transmitidos dentro de um determinado grupo social. No entanto, vale assinalar que mesmo na Antropologia não existe uma definição única do que seja cultura, pois cada linha teórica adota uma perspectiva

específica na abordagem que faz das dinâmicas culturais. A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 2002, p. 2), buscando delinear uma definição abrangente de cultura para as políticas culturais, define cultura como:

Conjunto de características distintas espirituais, materiais, intelectuais e afetivas que caracterizam uma sociedade ou um grupo social. Abarca, além das artes e das letras, os modos de vida, os sistemas de valores, as tradições e as crenças.

É importante lembrar que uma gestão cultural que adote o conceito antropológico de cultura, que parta do pressuposto de que “cultura é tudo”, não consegue dar conta da amplitude dessa noção, nem gerar mecanismos capazes de a viabilizar na prática. Assim, para evitar que os projetos limitem-se apenas às boas intenções, é imprescindível reconhecer os limites de seu campo de atuação, adotando-se um conceito operacional de cultura. Ou seja, o gestor precisará definir, por si mesmo, o que atribui um caráter cultural ao seu projeto: essa definição irá corresponder a um determinado entendimento de cultura.

Como exemplo, o Ministério da Cultura (MinC), desde o início da gestão de Gilberto Gil (2003), adotou um conceito abrangente, antropológico, que considera três dimensões interdependentes da cultura: a dimensão simbólica, relacionada ao imaginário, às expressões artísticas e práticas culturais; a cultura como cidadania e direito; a cultura como economia, geradora de crescimento, emprego e renda. Essa definição norteia todos os programas da instituição e delimita, ainda que de forma bastante ampla, o escopo de suas ações.

### **4.3. Extensão Universitária**

Este projeto será realizado em um Setor da UFMG onde as atividades realizadas são de natureza extensionista. As ações desenvolvidas orientam para as relações entre a Universidade e setores sociais, marcadas pelo diálogo e troca de saberes, superando-se assim o discurso de hegemonia acadêmica, e substituindo-o pela ideia de aliança com movimentos, setores e organizações sociais.

O conceito de extensão universitária, definido pelo Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras (FORPROEX, 2012. p. 15):

A Extensão Universitária, sob o princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, é um processo interdisciplinar educativo, cultural,

científico e político que promove a interação transformadora entre universidade e outros setores da sociedade.

Esse conceito pressupõe uma ação de mão dupla: da Universidade para a sociedade e da sociedade para a Universidade. Isto porque os atores sociais que participam da ação, sejam pessoas inseridas nas comunidades com as quais a ação de Extensão é desenvolvida, sejam agentes públicos (estatais e não-estatais) envolvidos na formulação e implementação de políticas públicas com as quais essa ação se vincula, também contribuem com a produção do conhecimento. Eles também oferecem à Universidade os saberes construídos em sua prática cotidiana, em seu fazer profissional ou vivência comunitária.

As instituições públicas podem cumprir, de fato, um papel importante na formação cultural dos indivíduos, desde que estabeleçam uma coerente e efetiva política de relacionamento com o público (Fleury, 2006a, 2006b e 2007). A questão da democratização do acesso a bens culturais ou, melhor dizendo, a facilitação do enriquecimento do repertório cultural da população vem sendo um enorme desafio tanto para as políticas públicas governamentais como para os organismos privados que se vêm comprometidos com uma política pública – como centros culturais, institutos culturais ou mesmo museus e salas de concerto.

A preocupação com a democratização do acesso à cultura data dos anos 1950 na França, mas é nos anos 1960/1970 que repercute mundialmente pelas orientações difundidas por ocasião dos congressos internacionais da Unesco. Desde então, mantém-se como paradigma e prioridade – pelo menos em termos teóricos – da maioria das políticas públicas de cultura. Embora essa democratização seja utilizada em diversas acepções, um de seus aspectos principais desde a origem é a superação de desigualdades de acesso da maioria da população à cultura, ampliando socialmente seus públicos. O universo cultural a ser difundido e que busca a adesão, ou conversão, do conjunto da população é da cultura erudita e das obras de arte consagradas. Considera-se, assim, que existe um legado com um valor universal que deve ser assimilado como repertório de qualquer pessoa “cult”, em oposição às práticas consideradas “menores”, vistas como expressão de saberes particulares e diversificados, em princípio mais limitados do que os herdados da alta cultura (Botelho e Oliveira, 2010).

Nessa linha, a idéia de “democratização cultural” pode ser vista como um movimento de cima para baixo, supostamente capaz de disseminar, para um número cada vez maior de indivíduos, essa herança feita de práticas e representações que, por sua universalidade, compõem um valor maior em nome do qual se formulam as políticas públicas na área da cultura.



Na maioria das vezes, o termo “democratização” ora se refere aos objetivos relativos à oferta cultural (de equipamentos, espetáculos, produtos), ora aos objetivos ligados à questão dos públicos. Isso se deve, em parte, à ambiguidade do termo “acesso”, que comporta a ideia de acesso de ordem material, mas há também os de ordem social. No primeiro caso, considera-se a distribuição de equipamentos e produtos culturais de maneira mais equilibrada em dado território. No segundo, consideram-se os esforços no sentido de atacar as diferenças sociais que impedem uma difusão mais equânime do “desejo” de cultura em meio à população. Em outras ocasiões ou atividades, por exemplo, confundem-se objetivos puramente quantitativos com os de natureza qualitativa. Medir o volume e pessoas que utilizam uma instituição ou participam de determinada atividade, por si só, significa pouco, do ponto de vista do principal objetivo fixado, pois não nos informa sobre a composição social desses públicos. Ou seja, não temos como saber se realmente há diversificação na composição social dos frequentadores ou se apenas pessoas com o mesmo perfil intensificaram sua frequência. Do ponto de vista das instituições, o aumento no volume da frequência pode levar a uma acomodação de seus gestores ou dirigentes, com a ilusão de números exitosos e à autossatisfação por estar “oferecendo o melhor”, prescindindo de levar em consideração a efetiva relação de seus públicos com as obras ou atividades colocadas à disposição. Na realidade isto só é possível com base em uma análise qualitativa dos frequentadores.

O aspecto importante aqui é que as políticas formuladas em nome de uma “democratização cultural” não atingiram aquilo que era seu maior objetivo: incorporar novos setores sociais no mundo dessas práticas eruditas. Estudos posteriores apontaram como um dos principais motivos desse insucesso a crença de que investir numa equilibrada distribuição de equipamentos culturais (do tipo diverso) pelo espaço, seja nacional, seja local, aliado a uma política de redução de preços (entrada de espetáculos, preços de livro, por exemplo), seria suficiente para garantir o acesso do conjunto da população ao repertório cultural erudito. Como essas primeiras políticas (1960/1970) pressupunham um encontro mágico entre a obra e público, além de investimentos na construção de equipamentos culturais, houve muitos projetos, não apenas no Brasil, de “levar o teatro à periferia” ou de “levar a orquestra sinfônica à periferia”, os chamados “pacotes culturais”. Na prática, constatou-se que isso não era suficiente para que dessa experiência saíssem pessoas altamente sensibilizadas e conquistadas por essas expressões artísticas.

O contato eventual com determinada manifestação artística não diversifica necessariamente os hábitos culturais dessas populações (colocadas como alvo principal), fornecendo apenas a oportunidade de uma atividade de entretenimento fora da rotina de cada

um. Como ilustração, podemos citar projetos, bastante frequentes, voltados para oferecer shows, concertos (geralmente em horários de rush nas grandes cidades, por exemplo) ou peças teatrais a preços módicos, todos em nome da “formação de público”. Na verdade, o que se vê como resultado é que esses projetos atraem prioritariamente aqueles que já são praticantes (ou consumidores) desses gêneros e pouco fazem para ampliar a composição social do conjunto de freqüentadores.

Outra razão para o não cumprimento dos objetivos das políticas de democratização cultural como as descritas acima é o fato de elas levarem em conta o indivíduo apenas como público (consumidor) e não como participante ativo da vida cultural (ator). Uma das maneiras mais efetivas de contribuir para a formação de públicos é por meio da experiência vivida pelos indivíduos, ou seja, ter a possibilidade de fazer – dança, teatro, música (BOTELHO, 2007). Incorporar esse tipo de experiência na formação dos indivíduos é, provavelmente, o passo mais efetivo para disseminar essas linguagens e seus códigos, de maneira que provoque uma real alteração na relação das pessoas com a cultura e a arte. Aí está a chance de alterar o padrão de relacionamento com as diversas expressões artísticas, permitindo que se passe de uma fruição apenas de entretenimento para uma prática na qual este se desdobra num processo de desenvolvimento pessoal.

Os públicos são potencialmente ativos e produtores desde que aquilo que se apresenta à sua experiência (que pode ser de início fortuito ou eventual) se transforme, pelo domínio dos códigos das linguagens em pauta, em um interesse continuado, que lhes permita passar de uma atitude passiva e sem diálogo com as obras a uma relação reflexiva e enriquecedora. O gosto é assim trabalhado, mediado por uma aprendizagem que desvela códigos, normas, a evolução e a história dessas linguagens. Muito dificilmente alguém se coloca, pela primeira vez, diante de uma obra de arte contemporânea, por exemplo, e fica fascinado. É preciso deter alguns códigos para que possa existir um diálogo com ela.

Pensar as várias modalidades de mediação cultural é algo imprescindível por parte das instituições, desde a escolar até as organizações como centros culturais ou museus, bem como outras que se disponham a implementar políticas de ampliação de acesso ou de formação de públicos. Fatores de diversas ordens podem ser mobilizados, para que se avance nessa direção. A educação formal é certamente o primeiro a ser lembrado, já que tantas correlações se mostraram, empiricamente, entre o nível educacional e as práticas culturais dos indivíduos – e mesmo o nível educacional dos pais, pois o ambiente familiar tem peso determinante na forma como o indivíduo se relaciona com a cultura e com as artes. No entanto, e como bem destaca FLEURY, (2006b e 2007), outras soluções além de (e em

paralelo a) uma melhora qualitativa no sistema de educação formal são possíveis. Entre os outros elementos que podem ser mobilizados estão a educação informal, especialmente via experiências de sociabilidade e lazer. Levar em consideração a formação dos públicos em sentido amplo é o que pode alterar, de fato, os padrões de relação com as diversas expressões artísticas e, possivelmente, acolher e incorporar outros segmentos sociais.

## 5- METODOLOGIA

A metodologia do projeto inclui o levantamento bibliográfico e estudo exploratório e descritivo, de abordagem qualitativa, referente ao planejamento da comunicação, gestão cultural na UFMG e atividade extensionista, neste caso específico voltada para a formação de públicos.

Os procedimentos metodológicos para realização desta fase serão desenvolvidos em sete etapas:

- **1ª Etapa** – Revisão Bibliográfica da literatura referente aos temas: Planejamento da Comunicação, Gestão Cultural na UFMG e Atividade Extensionista;
- **2ª Etapa** – Análise de documentos e experiências da UFMG relacionados às temáticas em questão. A coleta do material se dará através de documentos impressos, meio eletrônico, aplicação de questionários, a fim de saber a opinião do público atendido;
- **3ª Etapa** – Realização de entrevista semi estruturada com os funcionários técnico-administrativos, docentes e profissionais com cargo de direção na UFMG;
- **4ª Etapa** – Realização de pesquisa de opinião do público/usuário que frequenta o Conservatório;
- **5ª Etapa** – Realização de pesquisa de opinião da equipe do Conservatório;
- **6ª Etapa** – Análise dos dados coletados que podem ser classificados nas seguintes categorias:
  - Pré-análise;
  - Exploração de material;
  - Tratamento dos dados, inferências e interpretação;Plano de Ação a ser implementado no Projeto de Intervenção (biênio 2014 e 2015).
- **7ª Etapa** – Redação final do relatório com os dados avaliados nos questionários, entrevistas e reuniões.

## 5.1. PLANO DE AÇÃO

Delineamento de pressupostos básicos para a tomada de decisões e estratégias:

<b>PLANO DE AÇÃO</b>	
<b>EIXO 1</b>  <b>DIAGNÓSTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniões com a direção e equipe do Conservatório para apresentar as metas e estratégias do Planejamento de Comunicação;</li> <li>• Identificar a missão, visão e valores do Conservatório UFMG;</li> <li>• Analisar o ambiente interno, externo e setorial do Conservatório UFMG;</li> <li>• Identificar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente do Conservatório UFMG;</li> <li>• Realizar um mapeamento dos pontos fortes e fracos, considerando os serviços prestados, a imagem institucional, a estrutura organizacional, o estilo de administração e os recursos financeiros;</li> <li>• Definir e caracterizar os públicos atendidos e delimitar o público alvo prioritário;</li> <li>• Identificar os projetos realizados na área de gestão cultural na UFMG;</li> <li>• Identificar o perfil profissional do gestor cultural existente na UFMG;</li> <li>• Identificar as habilidades e saberes do gestor cultural;</li> <li>• Pesquisar os processos sociais e econômicos da cultura na sociedade;</li> <li>• Analisar documentos e experiências da UFMG que estão relacionados com as práticas de gestão cultural;</li> <li>• Analisar a estrutura física do Conservatório UFMG;</li> <li>• Aplicar questionários de pesquisa de opinião;</li> <li>• Realizar entrevistas semi estruturadas;</li> </ul>

### 5.1.1. PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO DO CONSERVATÓRIO UFMG

A precisão do conhecimento do público a ser trabalhado cria a possibilidade de uma comunicação direta e eficaz, com o objetivo de oferecer um atendimento que atenda a suas expectativas em relação à instituição. Ou seja, o enfoque lógico diz como planejar e comunicar-se de maneira exata com o público de interesse. Nesse contexto apresentam-se algumas atividades a serem realizadas:

<b>PLANO DE AÇÃO</b>	
<b>EIXO 2</b>  <b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar projetos voltados para as necessidades e deficiências detectadas;</li> <li>• Definir os objetivos e metas da comunicação com os resultados esperados no processo;</li> <li>• Construir uma imagem corporativa da marca Conservatório UFMG;</li> <li>• Criar, implementar e atualizar sistematicamente o site do Conservatório UFMG;</li> <li>• Criar um jornal eletrônico com periodicidade semanal disponível no site institucional;</li> <li>• Criar peças publicitárias para divulgar a programação de eventos do Conservatório UFMG;</li> <li>• Promover o fortalecimento das redes sociais;</li> <li>• Determinar um responsável com a função de conhecer e analisar os públicos com base em pesquisas periódicas;</li> </ul>

### 5.1.2 A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA COM O FOCO NA FORMAÇÃO DE PÚBLICOS E GESTÃO CULTURAL NA UFMG

A Universidade visa primordialmente servir a comunidade e por isto deve se manter atenta às suas necessidades e carências de ordem cultural, pronta a colaborar de modo sistemático e objetivo, através da busca e proposta de soluções para a problemática social, descobrindo novos caminhos para o desenvolvimento. Em contrapartida, a gestão da cultura deve estar inserida no princípio de que quanto mais ampla for a esfera de atuação, mais reduzida será sua ingerência. Portanto, as ações devem ser descentralizadas gerando parcerias. Nesse contexto **apresentam-se algumas atividades a serem realizadas:**

<b>PLANO DE AÇÃO</b>	
<b>EIXO 3</b>  <b>FORMAÇÃO DE PÚBLICOS E</b>  <b>GESTÃO CULTURAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer parcerias com a Escola de Música da UFMG para a oferta de cursos na área de música nas instalações do Conservatório UFMG;</li> <li>• Fornecer subsídios teórico-práticos para que professores, seja da rede pública ou privada desenvolva atividades musicais em sua escola e prepare os alunos para assistir a eventos didáticos no Conservatório;</li> <li>• Desenvolver ações educativo-musicais, com o intuito de ampliar e fortalecer o desenvolvimento cultural e musical de alunos e professores de escolas públicas e privadas;</li> <li>• Promover o intercâmbio com as escolas públicas e privadas a fim de divulgar a programação de eventos do Conservatório UFMG;</li> <li>• Utilizar as instalações do Conservatório UFMG para a formação e relacionamento com o público;</li> <li>• Promover atividades artístico-culturais que possibilitem que o indivíduo vivencie a arte, e não apenas seja “público”;</li> <li>• Qualificar agentes de cultura como parte de uma política de disseminação;</li> </ul>







AÇÕES		2014											
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
21	Determinar um responsável com a função de conhecer e analisar os públicos com base em pesquisas periódicas;				X								
22	Estabelecer parcerias com a Escola de Música da UFMG para a oferta de cursos na área de música;						X	X	X	X	X	X	X
23	Fornecer subsídios teórico-práticos para que o professor desenvolva atividades musicais em sua escola e prepare os alunos para assistir eventos no Conservatório UFMG;								X	X	X	X	X
24	Desenvolver ações educativo-musicais, com o intuito de ampliar e fortalecer o desenvolvimento musical de alunos e professores de escolas públicas e privadas;								X	X	X	X	X
25	Promover o intercâmbio com as escolas públicas e privadas a fim de divulgar a programação de eventos;								X	X	X	X	X
26	Promover atividades artístico-culturais que possibilitem que o indivíduo vivencie a arte, e não apenas seja “público”;								X	X	X	X	X
27	Qualificar agentes de cultura como parte de uma política de disseminação;								X	X	X	X	X





## 6. ORÇAMENTO

INVESTIMENTO 24 MESES			
1. MATERIAL DE CONSUMO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Borracha	10	R\$0,40	R\$4,00
Caixa lápis	10	R\$0,50	R\$5,00
Calculadora	1	R\$15,00	R\$15,00
Caneta preta, azul, vermelha	30	R\$0,50	R\$15,00
Cartucho impressora	6	R\$90,00	R\$540,00
CD (caixa)	50	R\$36,00	R\$36,00
DVD (caixa)	50	R\$45,00	R\$45,00
Envelopes	100	R\$18,40	R\$18,40
Grampeador	1	R\$17,00	R\$17,00
Papel A4 (pct.)	10	R\$12,00	R\$120,00
Pastas plásticas	3	R\$7,00	R\$21,00
Pastas suspensas	25	R\$32,00	R\$32,00
Prancheta	3	R\$3,00	R\$9,00
Régua	3	R\$1,50	R\$4,50
Rolo de fita crepe	3	R\$2,50	R\$7,50
Rolo de fita durex	3	R\$2,50	R\$7,50
Tesoura	2	R\$5,00	R\$10,00
<b>SUB-TOTAL</b>			<b>R\$906,90</b>
2. BOLSAS DE EXTENSÃO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO/Bolsa	VALOR TOTAL
Bolsas institucionais/Proex	3 bolsas mês x 24 meses =72	R\$400,00	R\$28.800,00
<b>SUB-TOTAL</b>			<b>R\$28.800,00</b>
3. SERVIÇOS DE TERCEIROS	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Desenvolvimento de Web Site	1	R\$10.000,00	R\$10.000,00
Impressão banners	20	R\$200,00	R\$4.000,00
Impressão Formulário de Pesquisa	500	R\$400,00	R\$400,00
Mídia impressa – Cartaz A3	72	R\$3,50	R\$252,00
Mídia impressa – Folder	5.000	R\$850,00	R\$850,00
Mídia internet – flyers	20	R\$3.000,00	R\$3.000,00
<b>SUB-TOTAL</b>			<b>R\$18.502,00</b>
4. MATERIAL PERMANENTE	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Armário	1	R\$800,00	R\$800,00
Cadeiras de escritório	2	R\$400,00	R\$800,00
Equipamento de informática	2	R\$2.000,00	R\$4.000,00
Estação de trabalho	2	R\$900,00	R\$1.800,00
Impressora	1	R\$500,00	R\$500,00
<b>SUB-TOTAL</b>			<b>R\$7.900,00</b>

5. ITENS	DESPESA DE CUSTEIO	VALOR TOTAL
1	Material de Consumo	R\$906,90
2	Bolsa de Extensão	R\$28.800,00
3	Serviços de Terceiros	R\$18.502,00
4	Material Permanente	R\$7.900,00
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>R\$56.108,90</b>

## **7. PARTICIPANTES DO PROJETO**

### **Público interno/Conservatório UFMG:**

- Direção do Conservatório;
- Setor de Eventos, Recursos Humanos, Produção Cultural, Informática, Som, Filmagem, Serviços Gerais, Almoxarifado, Administração, Comunicação e Divulgação;

### **Setores UFMG:**

- CEDECOM;
- Centro Cultural;
- Escola de Música;
- Pró-Reitoria de Extensão;
- Comunidade universitária;

### **Público externo:**

- Secretaria de Estado da Educação;
- Secretaria de Estado da Cultura;
- Secretaria Municipal de Educação;
- Secretaria Municipal de Cultura;
- Escolas públicas municipais e privadas;
- Entidades e organizações culturais de Belo Horizonte;
- Público frequentador do Conservatório UFMG;

## 8. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O monitoramento e a avaliação acontecerão ao longo do projeto com o objetivo de verificar se as metas estão sendo alcançadas no decorrer da implantação. Para tanto, serão utilizados alguns instrumentos, entre eles:

- Reunião com a direção e equipe do Conservatório UFMG;
- Realização de pré-teste com o público alvo;
- Realização de um registro básico de informações após a realização dos eventos, a ser respondido pela equipe envolvida (anexo 6);
- Elaboração de planilhas e gráficos comparativos referentes ao volume de público presente nos eventos nos anos de 2011, 2012 e 2013;

O monitoramento estará voltado para o acompanhamento rotineiro dos objetivos propostos no projeto de intervenção. Deverá, constantemente, aprimorar os métodos e codificação dos dados, reforçar a rotina e a coleta de dados.

Deverá ser um acompanhamento contínuo, regular e sistemático do desenvolvimento da intervenção em relação a seus objetivos e metas. Será realizado através de indicadores construídos com base no projeto de reestruturação da área de comunicação do Conservatório UFMG.

O monitoramento será realizado através da observação de dados obtidos através de pesquisa de opinião, checagem de documentos, entrevistas com gestores, equipe da Casa e público frequentador.

A coleta das variáveis será rotineira ou periódica. A coleta de rotina implica no registro de informações diárias para avaliar se as estratégias atuais funcionam e qual o motivo do sucesso ou fracasso do evento (anexo 6).

A coleta periódica refere-se ao levantamento de dados em intervalos de tempo pré-estabelecidos e de acordo com o tipo de evento que será realizado na Casa, para avaliar a opinião do público frequentador. Por exemplo, há eventos que ocorrem uma vez a cada mês é importante analisar esse público.

A avaliação terá como objeto de estudo e análise os principais pontos que favorecem ou dificultam os processos do projeto de intervenção. E, também os impactos e efeitos das mudanças e resultados alcançados.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BAHIA, Juarez. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BOTELHO, Isaura; OLIVEIRA, Maria Carolina Vasconcelos. **Centros Culturais e a Formação de Novos Públicos**. Percepções: Cinco questões sobre políticas culturais. São Paulo: Itaú Cultural, 2010. 72p.

BOTELHO, Isaura. **Políticas Culturais: discutindo pressupostos**. In: NUSSBAUMER, Gisele Marchiori (Org.). Teorias e políticas da cultura: visões multidisciplinares. Salvador: Edufba, 2007.

CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

CERTO, Samuel; PETER, J. P.; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHAUI, Marilena. **Política cultural**. Porto Alegre, RS: Mercado Aberto/Fundação Wilson Pinheiro, 1984. (Tempo de Pensar, 1)

CRAIG, James; GRANT, Robert. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

ESTRADA, Juan Soliz. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública**. 2000.206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GIAGRANDE, Vera de Mello. “**A Comunicação na era do Consumidor**”. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1997.

KOPPLIN, Elisa; FERRARETTO, Luiz Artur. **Assessoria de imprensa – teoria e prática**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzato, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada** / Margarida Maria Krohling Kunsch. – Edição revista, atualizada e ampliada – São Paulo: Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação; v. 69)



TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. 2007. 467f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo.

Conservatório da Universidade Federal de Minas Gerais. <https://www.ufmg.br/conservatorio/>

FLEURY, Laurent. Sociologie de la culture et des pratiques culturelles. Sous la direction de François de Singly. Paris: Armand Colin, 2006a.

\_\_\_\_\_. Le TNP de Vilar. Une expérience de démocratisation de la culture. Rennes: Presses Universitaires de Rennes, 2006b.

\_\_\_\_\_. Le cas Beaubourg. Mécénat d'état et démocratisation de la culture. Paris: Armand Colin, 2007. <http://comissaopampulha.wordpress.com/centros-culturais/>

FORPROEX. Fórum de Pró-Reitores de Extensão Universitária das Universidades Públicas Brasileiras. Documento: Política Nacional de Extensão Universitária . Maio – 2012. <http://www.renex.org.br/documentos/2012-07-13-Politica-Nacional-de-Extensao.pdf>

UNESCO. Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural – 2002 <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160por.pdf>

UFMG. Universidade Federal de Minas Gerais. <https://www.ufmg.br>

## ANEXO 1

### Avaliação Institucional

#### DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DO CONSERVATÓRIO

##### 1- Organização

- Endereço
- Ramo de atuação
- Número de funcionários
- Horário de funcionamento

##### 2- História

- Data de fundação
- Local
- Fundadores
- Motivos que levaram à criação do Conservatório
- Condições da época
- Serviços que são oferecidos

##### 3- Infra estrutura física

- Adequação das instalações
- Arquitetura e identidade visual
- Descrição sobre os equipamentos e materiais permanentes

##### 4- Acesso/Localização

- Facilidade de acesso e sistema viário utilizado

##### 5- Serviços

- Serviços prestados e oferecidos
- Concorrência no mercado e principais instituições concorrentes
- Caracterização geral dos serviços prestados
- Políticas adotadas para pesquisas e lançamento de novos serviços

##### 6- Estrutura organizacional e administrativa

- Organograma
- Relações de poder e processo decisório
- Políticas e diretrizes organizacionais
- Nível de burocracia
- Níveis de autonomia, dependência, centralização, descentralização e controle
- Processos e métodos de trabalho
- Tecnologia e recursos disponíveis
- Estatutos e regimentos internos
- Gestão de pessoas
- Quadro de pessoal e sua adequação
- Adoção de serviços terceirizados

##### 7- Cultura organizacional

- Caracterização da cultura organizacional existente
- Tipos predominantes: cultura de poder (forte poder central de comando e influência), cultura de função (racionalidade e rigidez como valores básicos), cultura de tarefa (orientada no trabalho e nas tarefas concretas) e cultura de pessoa (indivíduo como centro de tudo e valorização das relações interpessoais)
- Faces visíveis e não-visíveis da cultura organizacional (estilo, arquitetura, costumes, ritos, apresentação das pessoas, suas roupas, seus uniformes, formalidade ou informalidade na comunicação, comportamentos ante os níveis hierárquicos etc. e os valores e a filosofia criados e adotados pelos fundadores e líderes da organização)
- Crenças e valores da organização
- Análise da história e da memória institucional
- Valores e normas que regem o comportamento da organização

**8- Clima organizacional**

- Características da dinâmica organizacional
- Aferição da imagem que o público interno tem da organização
- Nível de satisfação dos empregados com as condições de trabalho, políticas de recursos humanos, benefícios sociais, remuneração, segurança, estilo de tratamento gerencial e de chefias, comunicação interna
- Pontos fortes e pontos fracos no relacionamento da organização com os seus empregados

**09- Capital intelectual**

- Identificação do capital intelectual em relação aos ativos de mercado, propriedade intelectual, infraestrutura e aos centrados nos indivíduos
- Ativos centrados no indivíduo: formação, qualificações profissionais, conhecimentos e competências associados com o trabalho

**10- Missão, visão e valores**

- Identificação da visão e da missão e seus enunciados
- Enunciados da missão e visão
- Valores mais relevantes assimilados pela organização
- Objetivos e metas globais para o cumprimento da missão e o alcance da visão delineada

**11- Análise ambiental****a) Macroambiente ou ambiente externo**

- Identificação das variáveis ou das forças macroambientais: econômicas, políticas, sociais, legais, culturais, demográficas, tecnológicas e ecológicas
- Verificação de como essas variáveis interferem na vida da organização e, conseqüentemente, na sua comunicação
- Indicação e mapeamento das variáveis que exercem a maior influência
- Ameaças e oportunidades desse ambiente

**b) Ambiente relevante ou operacional/setorial**

- Identificação e caracterização do ambiente próximo e operacional
- Públicos externos relevantes: concorrentes, clientes/freqüentadores, fornecedores, poderes públicos etc.

**c) Ambiente interno**

- Caracterização geral do ambiente interno
- Pontos fortes e fracos do conjunto ambiental interno

**12- Responsabilidade social**

- Projetos e ações sociais em curso
- Principais beneficiários das ações sociais realizadas
- Mensuração e avaliação dos resultados das ações sociais realizadas

**ANEXO 2**  
**Avaliação Institucional da Comunicação**

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**  
**DA ÁREA DE COMUNICAÇÃO DO CONSERVATÓRIO**

**A COMUNICAÇÃO**

**1- Sistema de comunicação**

- Processo comunicativo: caracterização e como funciona
- Redes formal e informal: como se processam
- Fluxos de informações ascendente, descendente, horizontal, transversal e circular: características e como se processam
- Barreiras da comunicação predominantes
- Relação dos meios utilizados na comunicação administrativa
- Pontos fortes e pontos fracos da comunicação administrativa

**2- Públicos**

- Identificação e mapeamento dos públicos vinculados à organização
- Avaliação do nível de relacionamento
- Determinação dos públicos estratégicos

**3- Estruturas departamental ou setorial da comunicação**

- Terminologia do setor ou departamento responsável pela comunicação da organização
- Subordinação na estrutura organizacional: diretoria ou outra área.
- Divisões ou subáreas: relações públicas, assessoria de imprensa, comunicação interna etc.
- Verificação das funções e das atividades de cada subárea ou divisão – o que fazem, políticas, objetivos e principais produtos gerados
- Área de comunicação como um todo: se é estratégica, funcionando como suporte para outras áreas
- Pontos fortes e fracos da estruturação vigente

**4- Políticas, filosofias e objetivos**

- Há uma política global e quais são as políticas parciais da comunicação existentes?
- Adoção de uma filosofia de comunicação integrada, ou não
- Objetivos gerais e específicos da área de comunicação
- Impacto e eficácia das ações implantadas e da mídia utilizada
- Credibilidade na fonte

**5- Missão, visão e valores**

- Missão da área de comunicação
- Clareza e entendimento do enunciado de missão e da visão da organização
- Destaque de três palavras-chave para esses enunciados
- Coerência entre missão e visão organizacional; missão e visão comunicacional
- Contribuição ou não das ações de comunicação para o cumprimento da missão da organização
- Descrição dos valores da área de comunicação: verdade, ética, proatividade, transparência, agilidade.

### ANEXO 3 QUESTIONÁRIO

#### Conhecendo a opinião do público dos eventos

Prezado usuário,

O objetivo deste questionário é conhecer a sua opinião sobre o Conservatório UFMG. Queremos ouvi-lo para aprimorar o nosso atendimento e, assim, fortalecer nossas ações que estão voltadas para a democratização do acesso e disseminação da cultura.

Sua contribuição é esperada e será muito importante para nós. Agradecemos sua participação!  
Setor de Comunicação do Conservatório UFMG.

#### I. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

**Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino

**E.mail:** \_\_\_\_\_

**Bairro:** \_\_\_\_\_ **Região:** \_\_\_\_\_

**Cidade:** \_\_\_\_\_ **Estado:** \_\_\_\_\_

**Idade:** ( ) Até 19 anos ( ) Entre 20 e 30 anos ( ) Entre 31 e 39 anos ( ) Acima de 40 anos

**Escolaridade:** ( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior

( ) Pós-Graduação ( ) Outro: Especificar: \_\_\_\_\_

#### II. ASPECTOS GERAIS DO CONSERVATÓRIO UFMG:

Segurança: ( ) bom ( ) regular ( ) ruim

Limpeza: ( ) bom ( ) regular ( ) ruim

Atendimento: ( ) bom ( ) regular ( ) ruim

Conforto: ( ) bom ( ) regular ( ) ruim

Sinalização: ( ) bom ( ) regular ( ) ruim

Acesso/localização: ( ) bom ( ) regular ( ) ruim

Horários de funcionamento: ( ) bom ( ) regular ( ) ruim

Material informativo: ( ) bom ( ) regular ( ) ruim

Divulgação: ( ) bom ( ) regular ( ) ruim

#### III. DADOS SOBRE A PROGRAMAÇÃO CULTURAL:

**Quais eventos você mais aprecia na agenda cultural do Conservatório UFMG?**

( ) Concerto de Natal ( ) Concertos Didáticos ( ) Concertos de Outono/Primavera

( ) Do Erudito ao Popular ( ) Domingo na Feira ( ) Para Todos ( ) Pizindin – Choro no Palco

( ) Prata da Casa ( ) Quarta Cultural ( ) Sambaqui

**Com que frequência você participa da agenda cultural do Conservatório UFMG?**

( ) é a primeira vez ( ) diariamente ( ) algumas vezes por semana ( ) uma vez por semana

( ) uma vez por mês ( ) ocasionalmente, quando uma atividade me interessa

**Se “às vezes”, qual o motivo?**

( ) Falta interesse; ( ) Falta recursos financeiros;

( ) Falta oferta de eventos de acordo com o seu interesse musical;

( ) Outro motivo. Especifique: \_\_\_\_\_

**Você pode citar qual foi o último evento cultural que você assistiu?**

---



---

**Através de qual meio de comunicação você obteve informação sobre o Conservatório UFMG?**

- Amigo  Cartaz  E-mail  Folder  Imprensa  Site  Facebook  
 Rádio  Visita espontânea

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**IV. SUA OPINIÃO SOBRE O CONSERVATÓRIO UFMG**

Você acredita que poderiam ser ofertadas outras atividades que não são oferecidas no momento?

- Sim  Não

Quais? \_\_\_\_\_

---



---

Frequentar ou conhecer o Conservatório UFMG despertou em você o interesse em participar de outras atividades culturais na cidade?  Sim  Não

**V. ESPAÇO RESERVADO PARA A SUA MANIFESTAÇÃO:**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

Agradecemos sua gentileza em responder este questionário.

**ANEXO 5**  
**QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE OPINIÃO**  
**EQUIPE DO CONSERVATÓRIO UFMG**

Prezado colega,

O objetivo deste questionário é conhecer a sua opinião sobre a estrutura e funcionamento do Conservatório UFMG. Queremos ouvi-lo para aprimorar a qualidade do atendimento ao público e também aperfeiçoar as condições de trabalho. Seu feedback nos permitirá melhorar os eventos futuros. Lembramos que as informações coletadas são anônimas e confidenciais.

**Setor de Comunicação do Conservatório UFMG.**

**ANOS DE TRABALHO NO CONSERVATÓRIO UFMG:**

Até 01 ano;  De 01 a 05 anos;  De 05 a 10 anos;  Mais de 10 anos;

**Escolaridade:**  ensino fundamental  ensino médio  ensino superior

Outros: Especificar: \_\_\_\_\_

**AVALIE ASPECTOS GERAIS DO CONSERVATÓRIO UFMG:**

Conservação geral:  bom  regular  ruim

Segurança:  bom  regular  ruim

Limpeza:  bom  regular  ruim

Atendimento ao público:  bom  regular  ruim

Conforto:  bom  regular  ruim

Sinalização:  bom  regular  ruim

Acesso/localização:  bom  regular  ruim

Horários de funcionamento:  bom  regular  ruim

Material informativo:  bom  regular  ruim

Divulgação:  bom  regular  ruim

Sugestões e comentários para os itens considerados regulares ou ruins:

---



---



---

**VOCÊ E SEU TRABALHO NO CONSERVATÓRIO UFMG:**

Avalie os seguintes aspectos no ambiente de trabalho:

Ambiente de trabalho:  bom  regular  ruim

Comunicação interna:  bom  regular  ruim

Acesso às informações:  bom  regular  ruim

Equipamentos para seu setor:  bom  regular  ruim

Equipamentos para eventos:  bom  regular  ruim

Rede de informática interna:  bom  regular  ruim

Agilidade de atuação:  bom  regular  ruim

Participação da equipe:  excelente  bom  regular  ruim

Horários de funcionamento:  excelente  bom  regular  ruim

Sugestões e comentários para os itens considerados regulares ou ruins:

---

---

---

---

Como você avalia a Programação de Eventos do Conservatório UFMG?

bom  regular  ruim

Você já participou ou deu sugestão na definição de atividades do Conservatório UFMG?

Sim  Não

Em caso afirmativo, sua sugestão foi aceita?  Sim  Não

Você acredita que poderiam ser ofertadas outras atividades que não são oferecidas no momento?  Sim  Não

Quais?

---

---

---

---

---

Você acredita que alguma das atividades ofertadas atualmente poderiam ser modificadas para alcançar melhores resultados?  Sim  Não

Quais?

---

---

---

---

---

Trabalhar no Conservatório UFMG despertou em você o interesse em participar de outras atividades culturais na cidade?  Sim  Não

Agradecemos sua gentileza em responder este questionário!



