

Diagnóstico sobre a gestão e o financiamento dos museus brasileiros: compreendendo os aspectos administrativos, financeiros, de planejamento e de institucionalidade das instituições museológicas.

Instituto Brasileiro de Museus – Ibram/MTur em parceria com EXPOMUS

BRASÍLIA 2020

# APRESENTAÇÃO

O resultado da avaliação das amostras está organizado de maneira a demonstrar:

- os **objetivos da pesquisa**;
- a **metodologia** utilizada na análise dos dados coletados;
- as **análises** da amostra **qualitativa e quantitativa**;
- o diagnóstico sobre a **gestão institucional** dos museus brasileiros;
- as **recomendações** relativas aos **modelos de gestão** e à **inovação** no planejamento museológico em geral, a partir dos dados colocados no decorrer dos estudos.

# OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar a gestão dos museus brasileiros por meio da realização de levantamento sobre modelos e arranjos de gestão institucional, compreendendo os aspectos administrativos, financeiros, de planejamento e de institucionalidade;
- Analisar a utilização do plano museológico como instrumento de planejamento no setor museal;
- Identificar as fontes e formas de financiamento dos museus brasileiros a partir dos desafios de gestão institucional;
- Realizar análise econômica sobre os modelos e arranjos institucionais e gestão identificados, bem como as fontes e formas de financiamento, considerando os desafios e potencialidades existentes e relacionando-os às diferentes realidades e ambientes institucionais de museus;
- Analisar as principais práticas de inovação em gestão institucional, incluindo modelos de financiamento e captação de recursos.

# METODOLOGIA

Para a coleta dos dados foram feitos dois levantamentos, um **quantitativo** e outro **qualitativo**.

Posteriormente, foi procedida uma **triangulação dos dados**, a fim de compreender uma realidade complexa a partir de diferentes ângulos (pontos de vista).

# METODOLOGIA

**Pesquisa quantitativa:** realizada entre os dias 12 de dezembro de 2017 e 12 de janeiro de 2018.

- **Instrumento de coleta de dados:** questionário online
- **Amostra:** 156 museus participantes

# **METODOLOGIA**

**Pesquisa qualitativa:** realizada entre os dias 6 de dezembro de 2017 e 11 de janeiro de 2018.

**- Instrumento de coleta de dados:** entrevistas semiestruturadas\*

**- Amostra:** 45 museus participantes

\* Foram entrevistados 66 profissionais de museus, entre gestores e técnicos.

# METODOLOGIA

Serão apresentadas separadamente as análises descritivas dos dados coletados em cada uma das pesquisas, e a triangulação dos dados para fins do diagnóstico foi pensada a partir dos seguintes eixos:

- Diagnóstico sobre a **gestão institucional** dos museus brasileiros, com base na amostra definida no projeto, compreendendo os aspectos administrativos, de planejamento e de institucionalidade;
- Diagnóstico sobre as **fontes e formas de financiamento** dos museus brasileiros, com base em amostra definida no projeto;
- **Análise econômica** sobre os modelos e arranjos institucionais e de gestão identificados, incluindo modelos de financiamento e captação de recursos;
- Recomendações sobre **eficiência em gestão e inovação no planejamento e na gestão sustentável** para as instituições museais brasileiras, com base na pesquisa realizada e nas políticas desenvolvidas pelo Ibram.

# PESQUISA QUANTITATIVA

## APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Seguirá a estrutura do instrumento de coleta de dados (questionário online), que conta com **95 questões**, compostas de respostas abertas e fechadas, organizado em **três blocos**:

**BLOCO 1** - Identificação e caracterização da instituição;

**BLOCO 2** - Gestão, planejamento e operacionalização;

**BLOCO 3** - Fontes de financiamento e fomento.

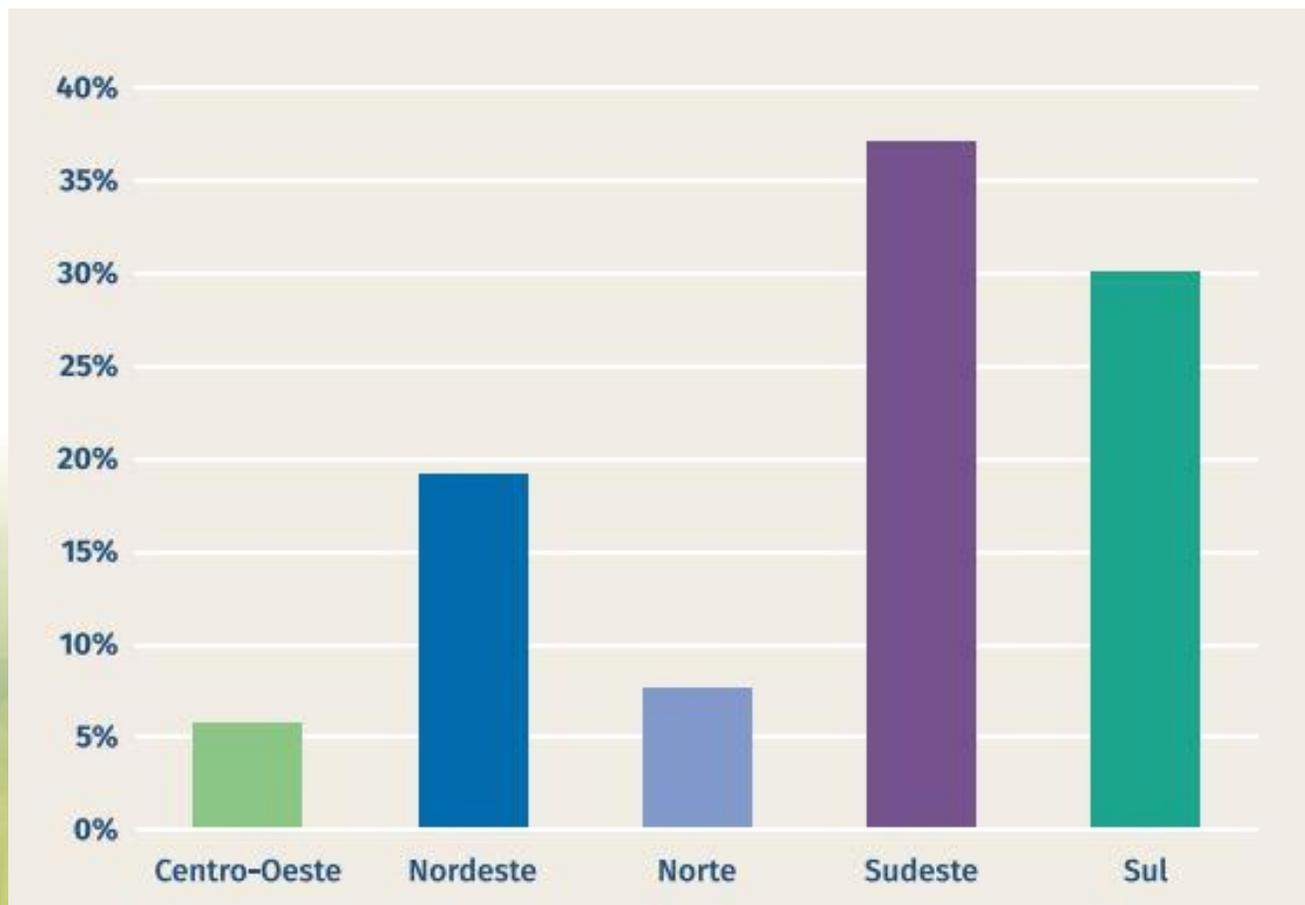
Cada bloco será analisado a partir de **questões-filtros** para uma melhor leitura dos dados, quais sejam:

1. **Natureza administrativa dos museus** ( públicos e privados), bem como sua **esfera** (quando se tratar de museus públicos) e **unidade gestora**;
2. **Localização regional**; e
3. **Informações sobre compartilhamento de gestão**.

# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO

GRÁFICO 1. MUSEUS PARTICIPANTES POR REGIÃO



# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO

GRÁFICO 2. CLASSIFICAÇÃO DOS MUSEUS POR TEMÁTICA

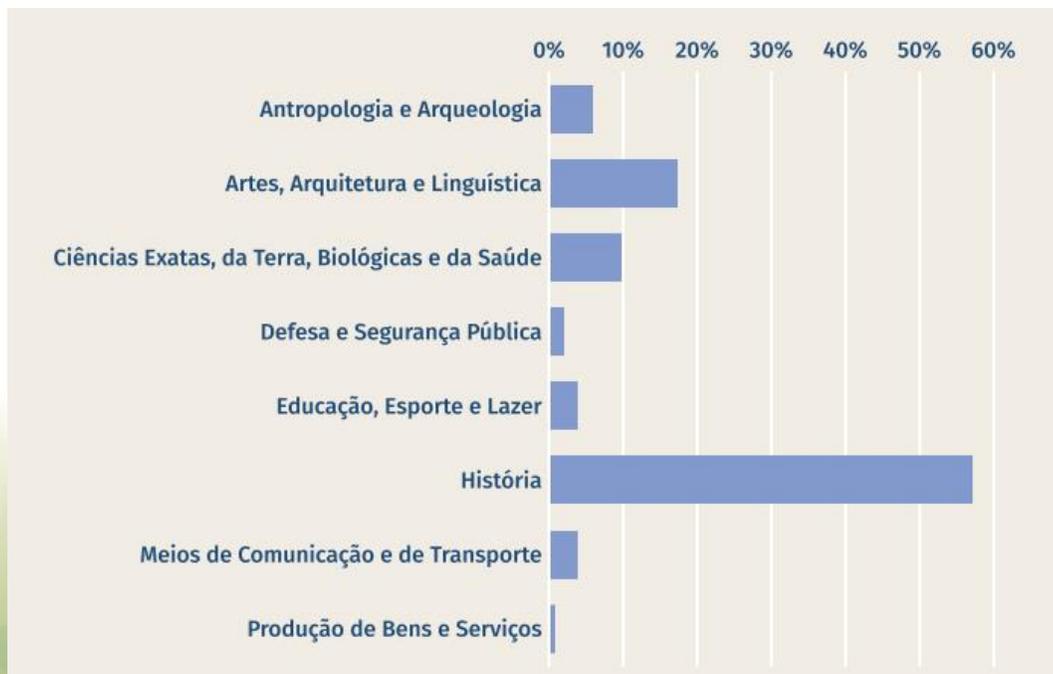
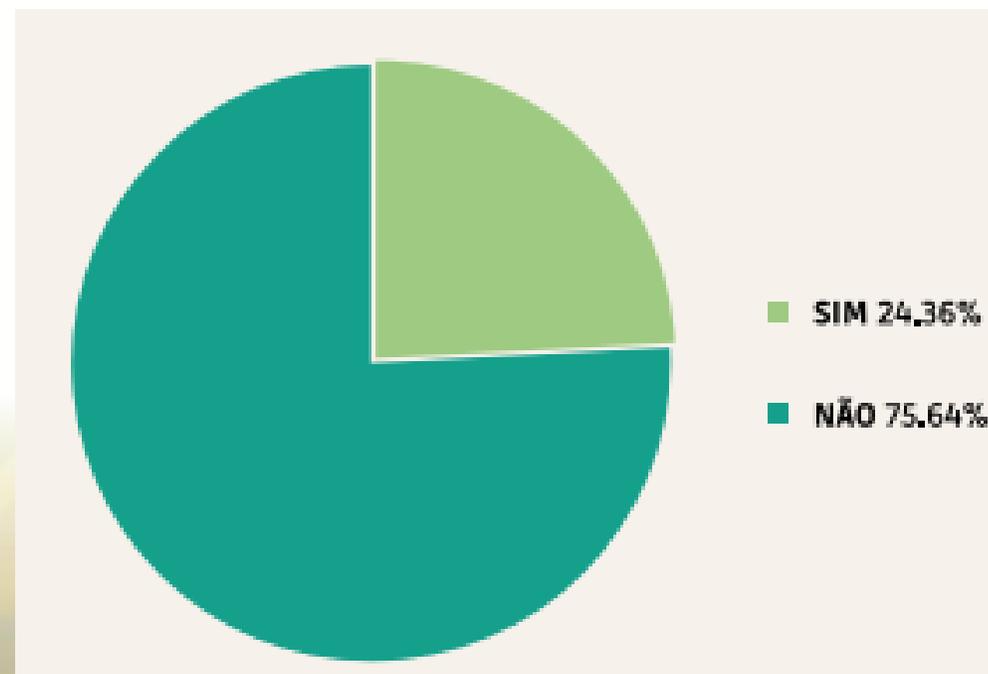


GRÁFICO 3. MUSEUS COMUNITÁRIOS



# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 2 - GESTÃO, PLANEJAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO

### NATUREZA JURÍDICA E ADMINISTRATIVA

GRÁFICO 4. NATUREZA JURÍDICA - ESFERAS DA GESTÃO PÚBLICA

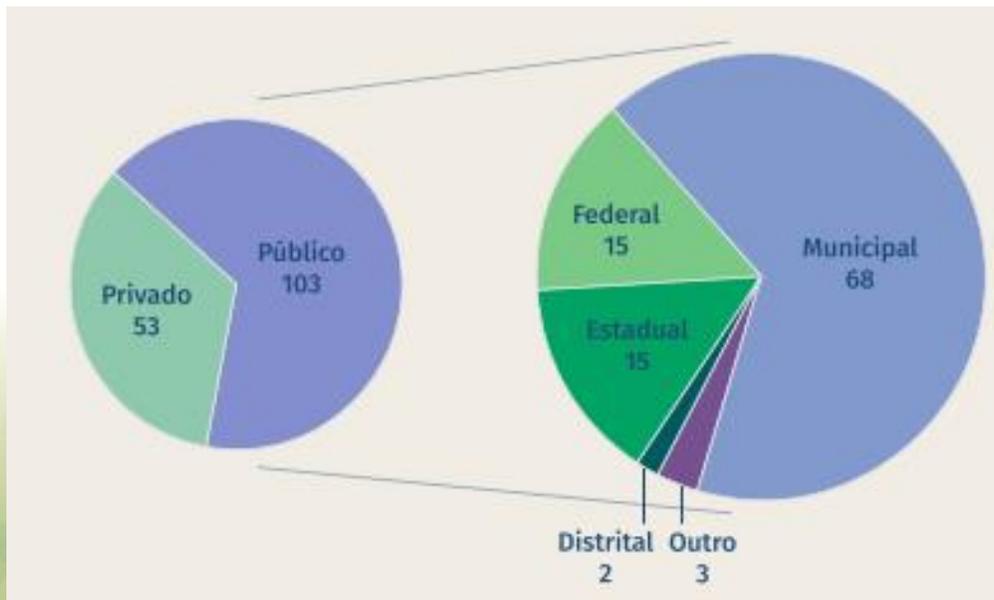
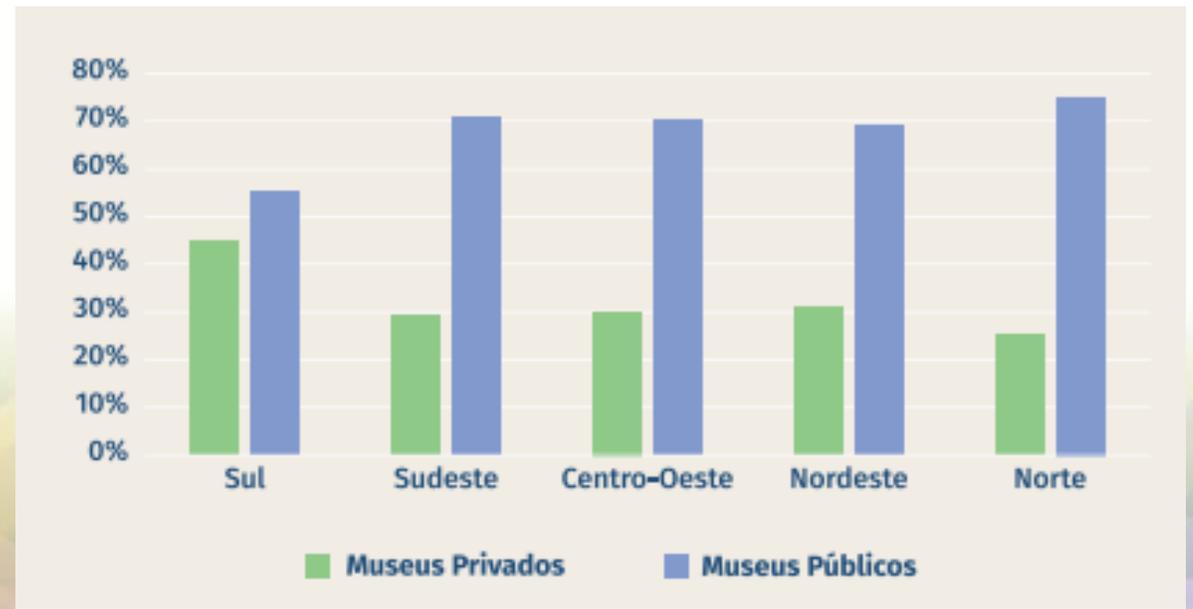


GRÁFICO 5. NATUREZA ADMINISTRATIVA POR REGIÃO



# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 2 - GESTÃO, PLANEJAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO

### NATUREZA JURÍDICA E ADMINISTRATIVA

GRÁFICO 6. PERCENTUAL DE MUSEUS POR ANO DE CRIAÇÃO

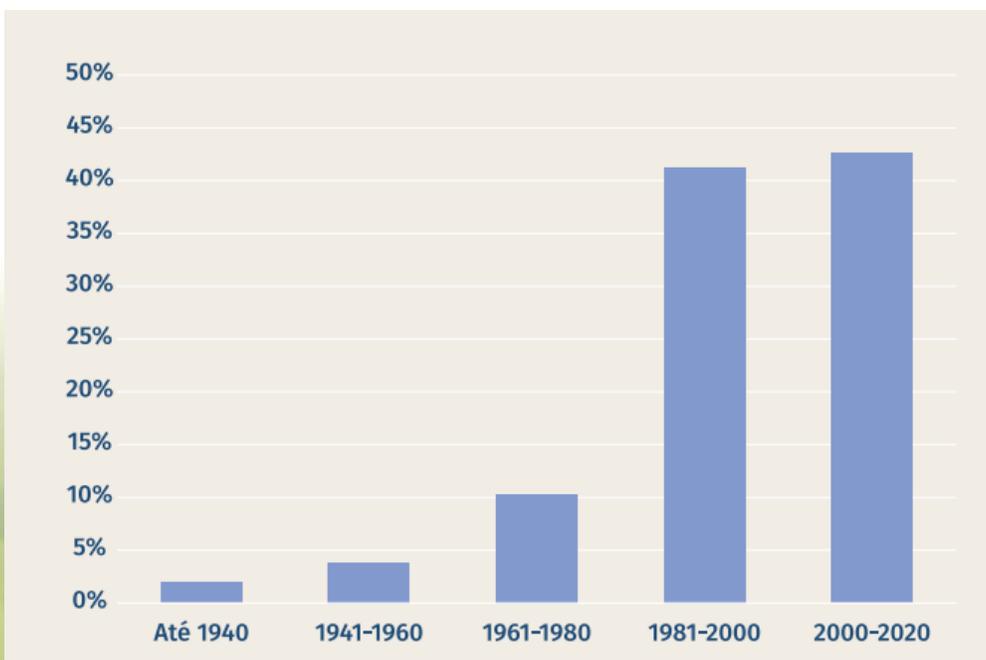


GRÁFICO 7. SITUAÇÃO DE VISITAÇÃO PÚBLICA



# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 2 - GESTÃO, PLANEJAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO

### NATUREZA JURÍDICA E ADMINISTRATIVA

GRÁFICO 8. ÓRGÃO RESPONSÁVEL PELA GESTÃO

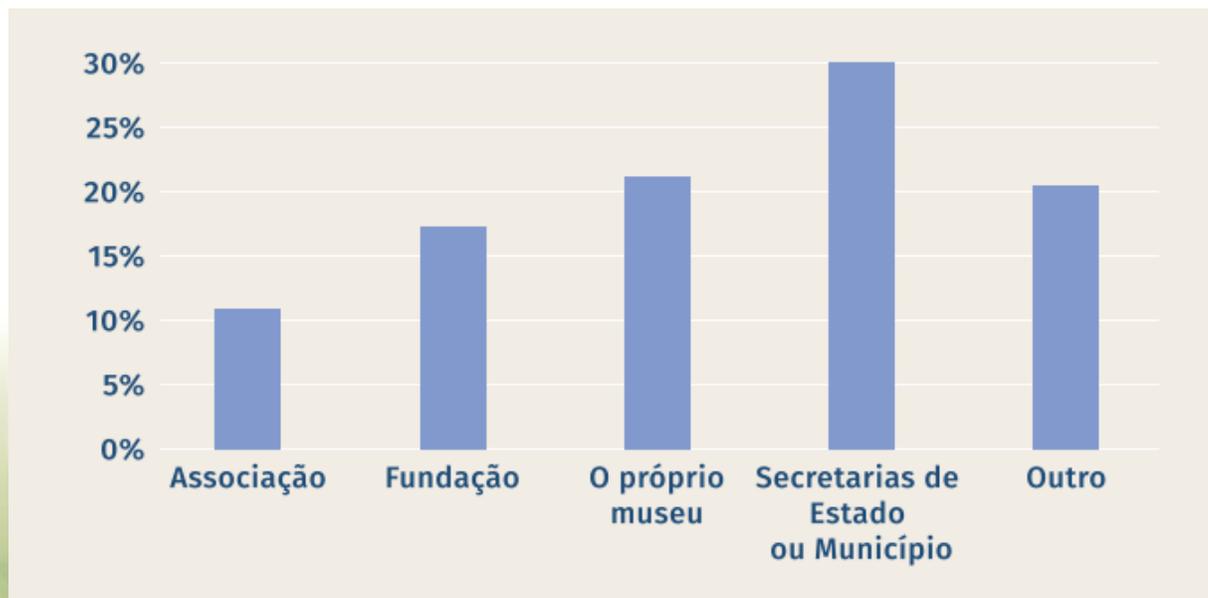
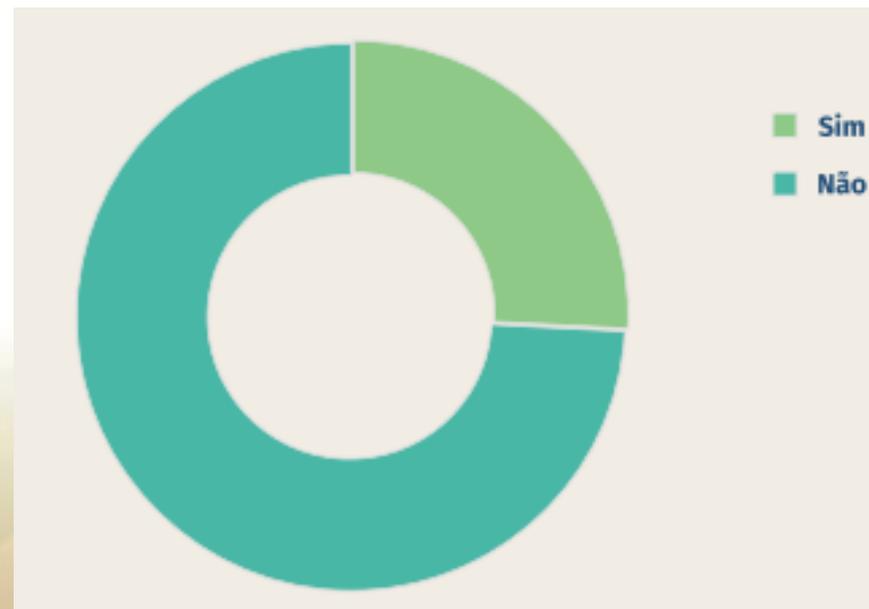


GRÁFICO 9. GESTÃO COMPARTILHADA



# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 2 - GESTÃO, PLANEJAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO

### FORMATOS DE GESTÃO E COMPARTILHAMENTO DE GESTÃO

TABELA 1. INSTRUMENTO DE COMPARTILHAMENTO DE GESTÃO

Instrumento de compartilhamento de gestão	Quantidade	Percentual
Contrato de gestão	5	12,20%
Convênio	13	31,71%
Parceria não institucionalizada	12	29,27%
Termo de Fomento	3	7,32%
Outro	8	19,51%
<b>Total Geral</b>	<b>41</b>	<b>26,28%</b>

TABELA 2. ESTRUTURA JURÍDICA (DA CONVENIADA / CONTRATADA)

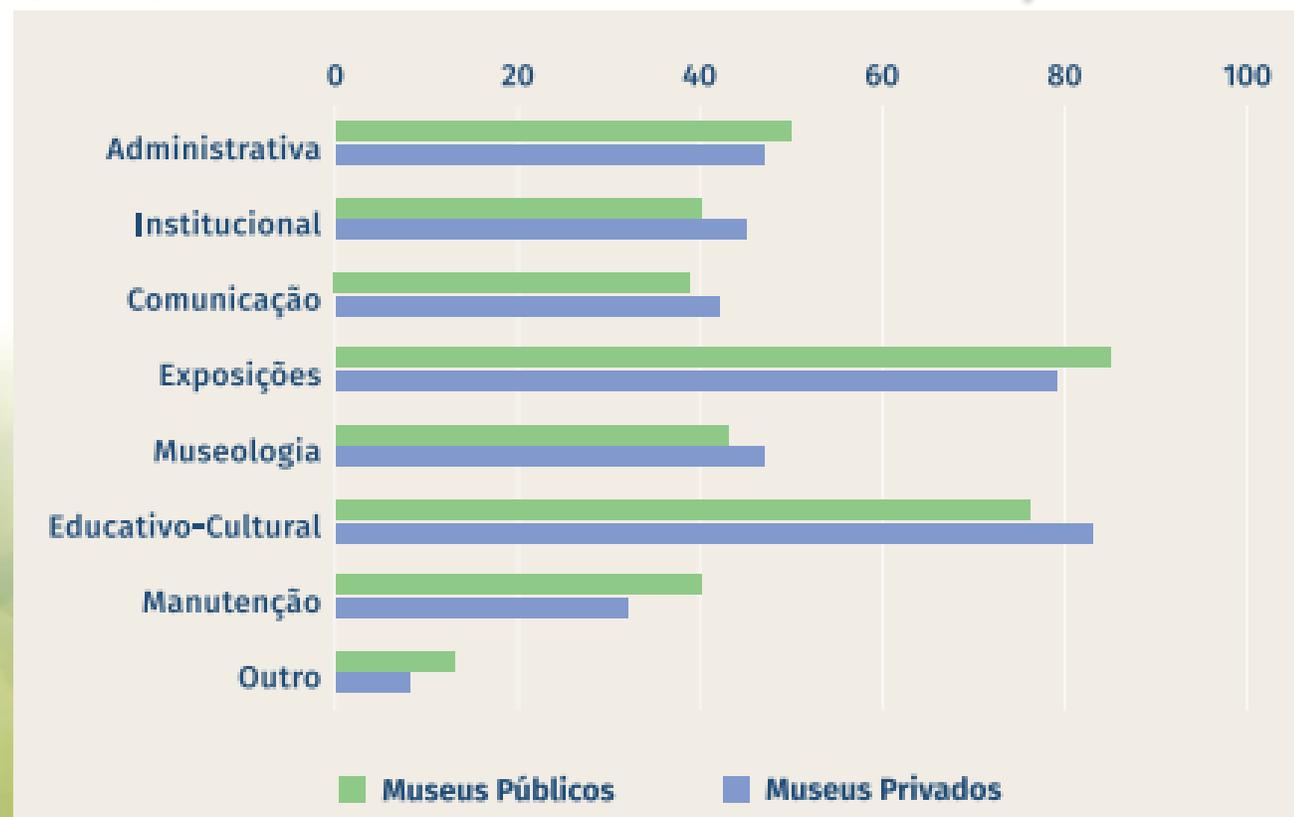
Estrutura jurídica	Quantidade	Percentual
Associação	4	19,05%
Fundação	5	23,81%
Sociedade (incluem-se aqui as sociedades de economia mista, empresas públicas e privadas)	5	23,81%
Parcerias não institucionalizadas	1	4,76%
Outro	6	28,57%
<b>Total Geral</b>	<b>21</b>	<b>100,00%</b>

# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 2 - GESTÃO, PLANEJAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO

IDENTIFICAÇÃO DA(S) ÁREA(S) DE ATUAÇÃO QUE ESTÃO ESTRUTURADAS OU DELIMITADAS NO MUSEU

GRÁFICO 10. ÁREAS ESTRUTURADAS DE ATUAÇÃO – MUSEUS PÚBLICOS E PRIVADOS



# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 2 - GESTÃO, PLANEJAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO

### FAIXA DE VISITAÇÃO ANUAL DO MUSEU (2017)

GRÁFICO 11. FAIXA DE VISITAÇÃO 2017 – MUSEUS PÚBLICOS E PRIVADOS

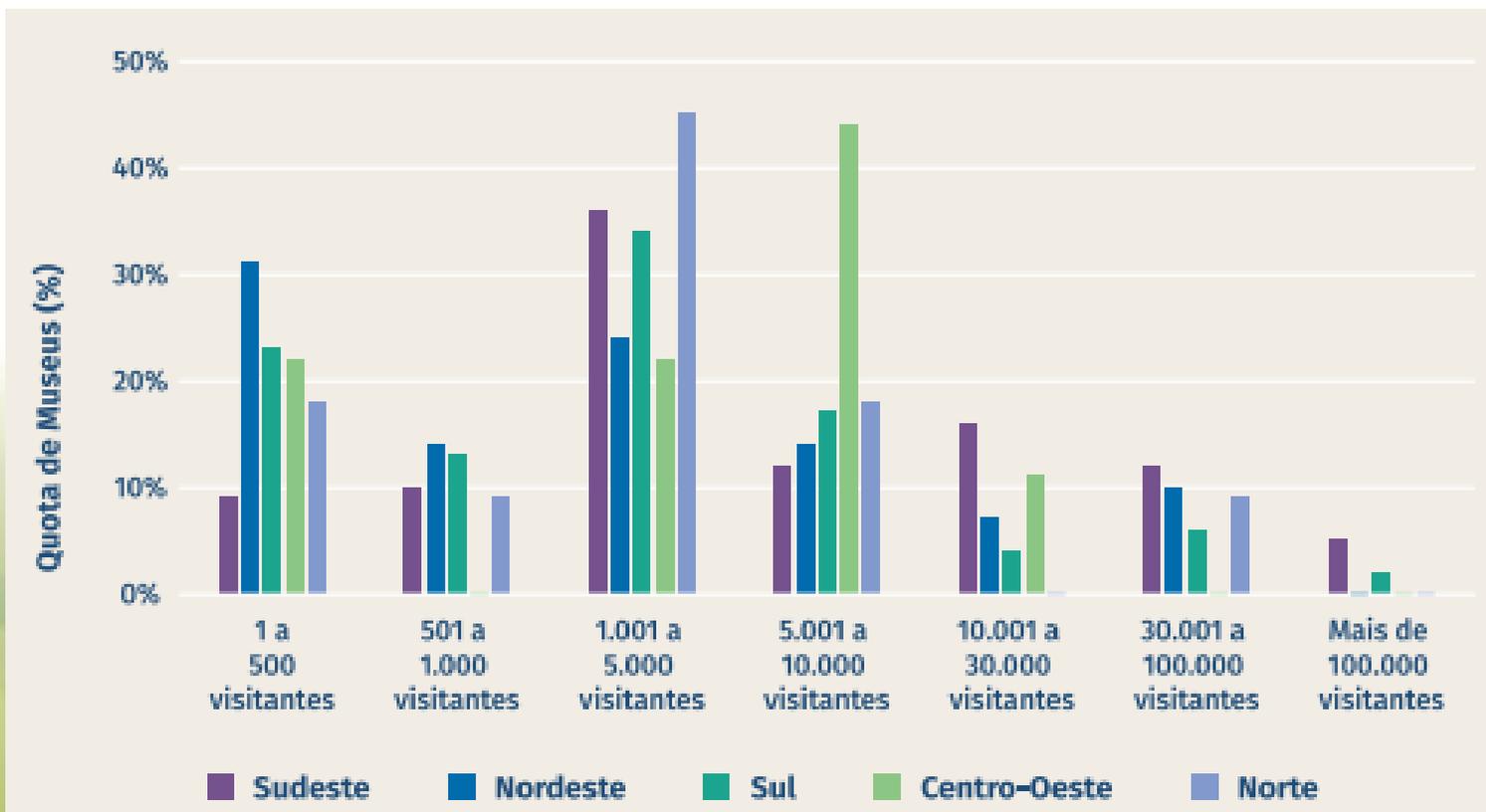


# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 2 - GESTÃO, PLANEJAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO

### FAIXA DE VISITAÇÃO ANUAL DO MUSEU (2017)

GRÁFICO 12. FAIXA DE VISITAÇÃO 2017 - POR REGIÃO



# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 2 - GESTÃO, PLANEJAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO

### FAIXA DE VISITAÇÃO ANUAL DO MUSEU (2017)

Dados dos 154 museus que informaram a visitação em 2017 (até outubro) :

- ❖ a maior parte recebeu até 5.000 visitantes (62,99%);
- ❖ 16.23% receberam de 5.001 a 10.000 visitantes;
- ❖ 20,78% receberam mais de 10.000 visitantes;
- ❖ 14 museus (9%) declararam ter recebido de 30.001 a 100.000 visitantes;
- ❖ 4 museus (2,5%) tinham recebido mais de 100.000 visitantes (todos já haviam recebido mais de 100.000 em 2016).

Conclusões:

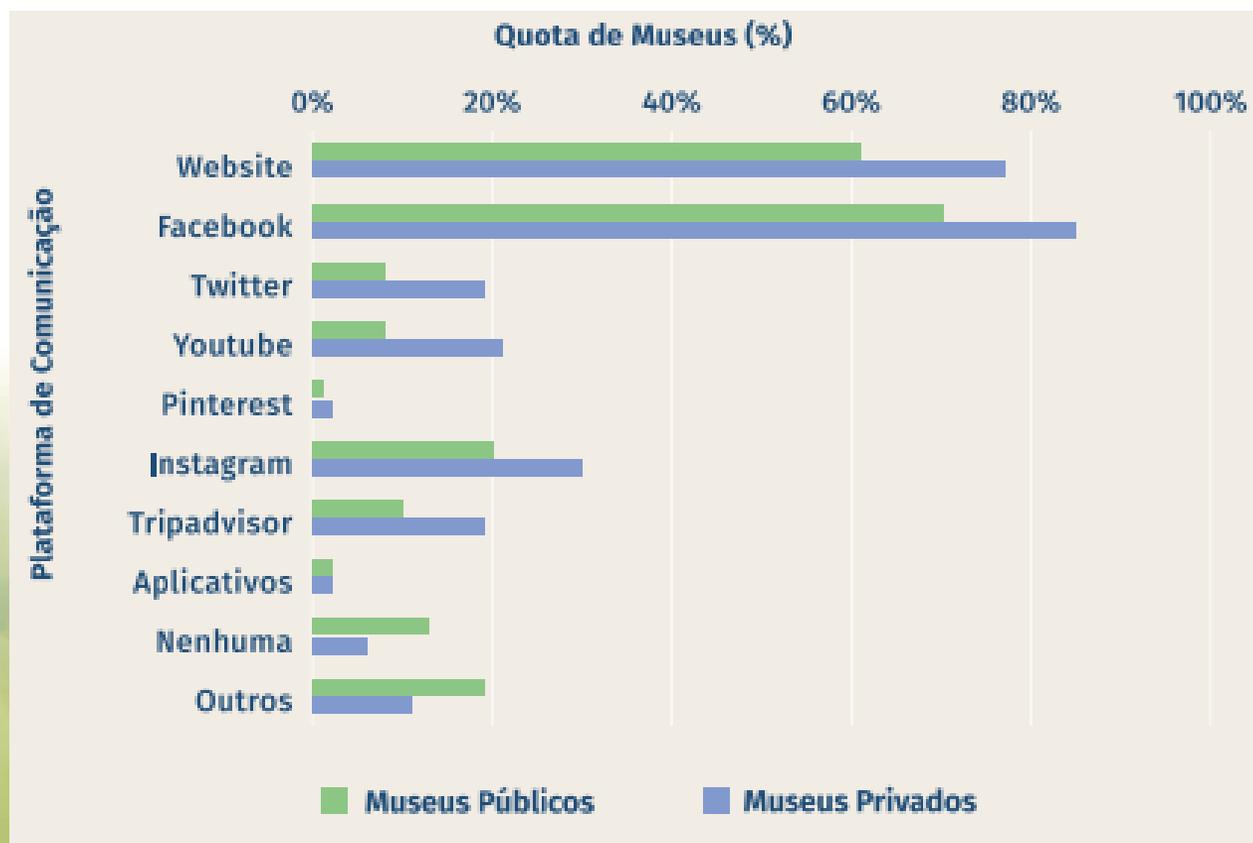
- ✓ Os dados indicam um crescimento do número absoluto de visitantes aos museus ao longo dos anos;
- ✓ Reafirmam os dados obtidos na publicação da Pesquisa Anual de Museus (PAM - 2014), que indica que a maior parte dos museus brasileiros recebem entre 1.000 e 10.000 visitantes/ ano, valendo atentar que 30% ficam com até 500 visitantes;
- ✓ Há um equilíbrio entre público e privado, mas destaca-se uma maioria de museus público com faixa de visitação superior a 100 mil.

# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 2 - GESTÃO, PLANEJAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO

### PLATAFORMAS DE COMUNICAÇÃO DIGITAL

GRÁFICO 13. USO DE PLATAFORMAS DE COMUNICAÇÃO DIGITAL – MUSEUS PÚBLICOS E PRIVADOS

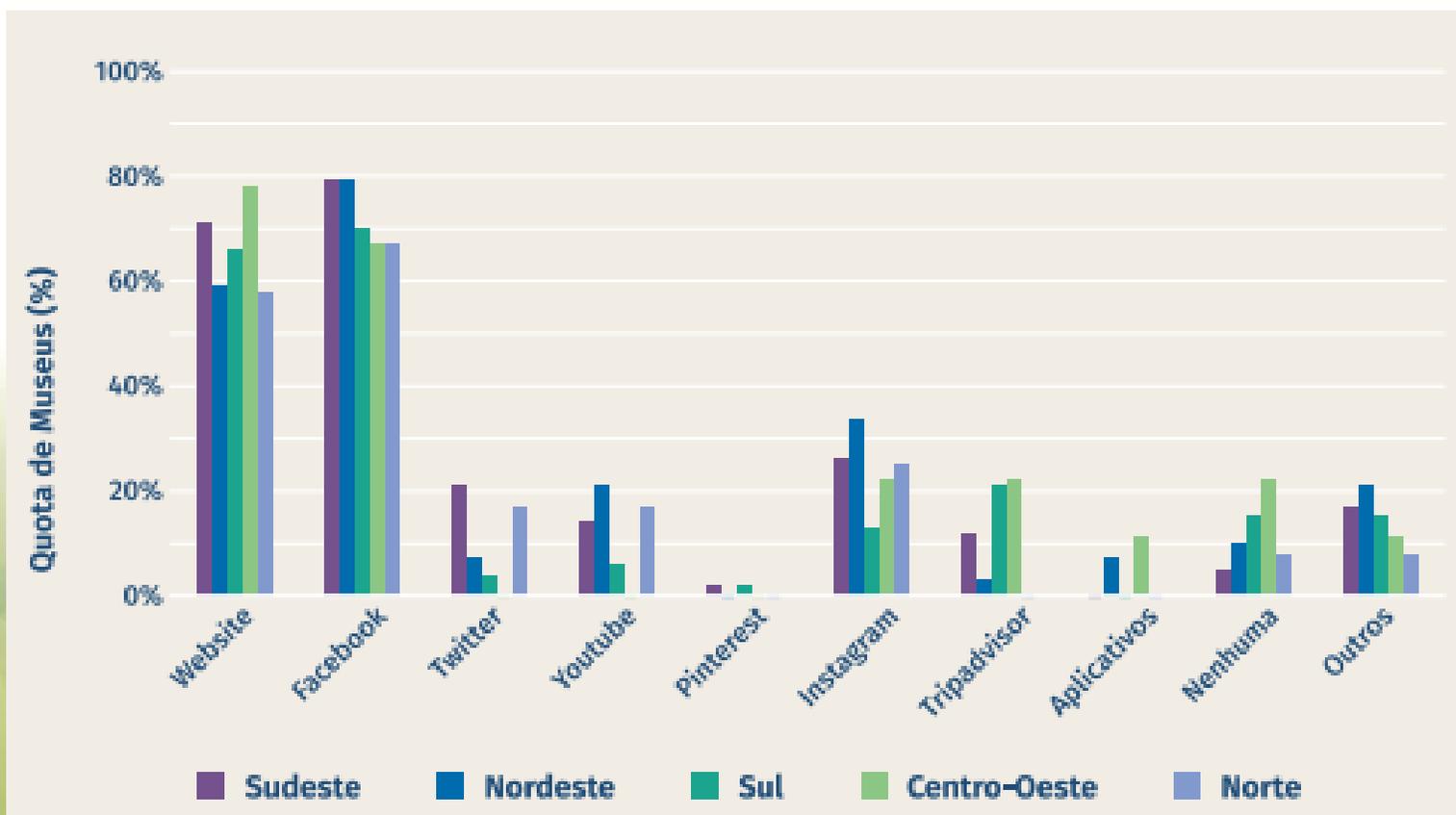


# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 2 - GESTÃO, PLANEJAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO

### PLATAFORMAS DE COMUNICAÇÃO DIGITAL

GRÁFICO 14. USO DE PLATAFORMAS DE COMUNICAÇÃO DIGITAL - POR REGIÃO

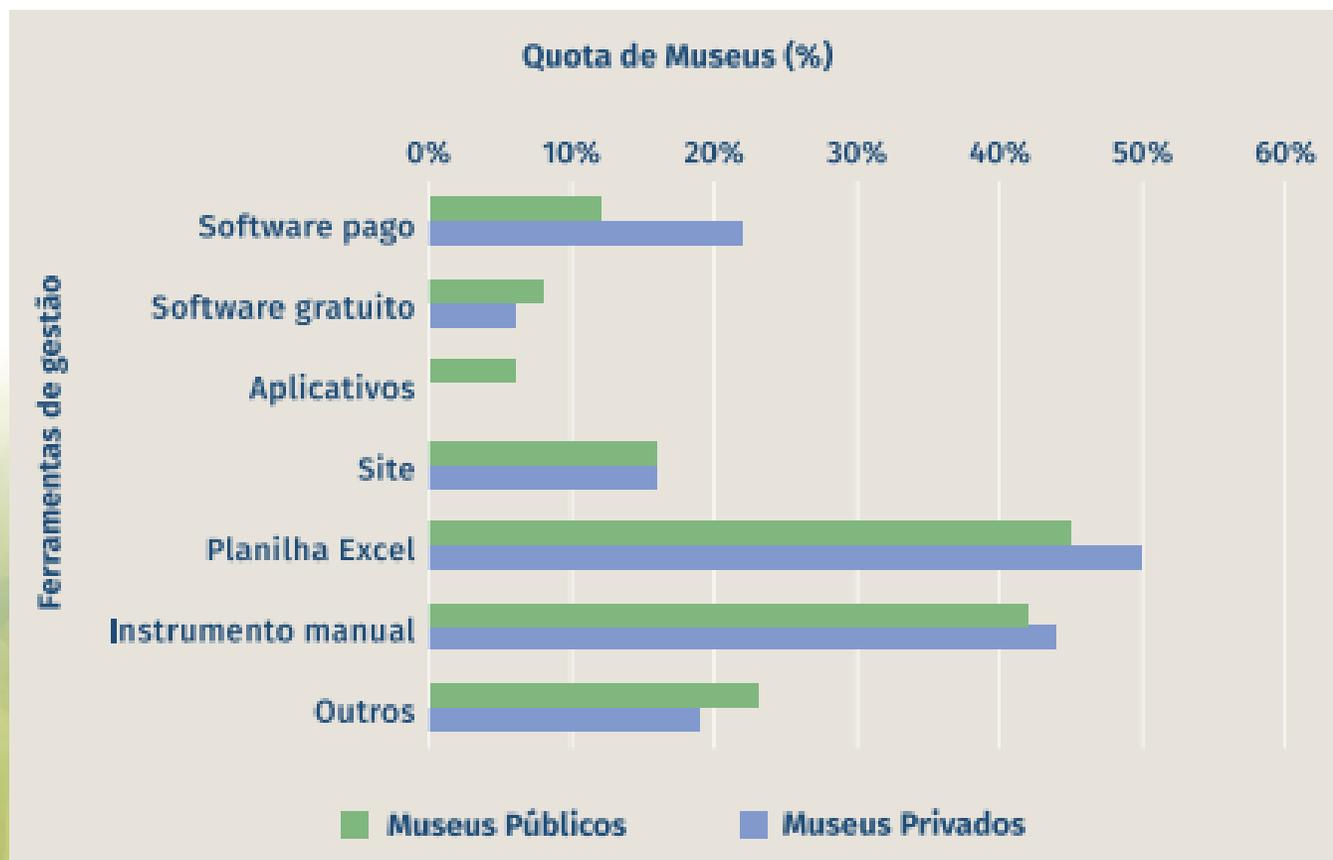


# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 2 - GESTÃO, PLANEJAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO

### FERRAMENTAS DE GESTÃO UTILIZADAS - MUSEUS PÚBLICOS E PRIVADOS

GRÁFICO 15. USO DE PLATAFORMAS DE COMUNICAÇÃO DIGITAL - POR REGIÃO

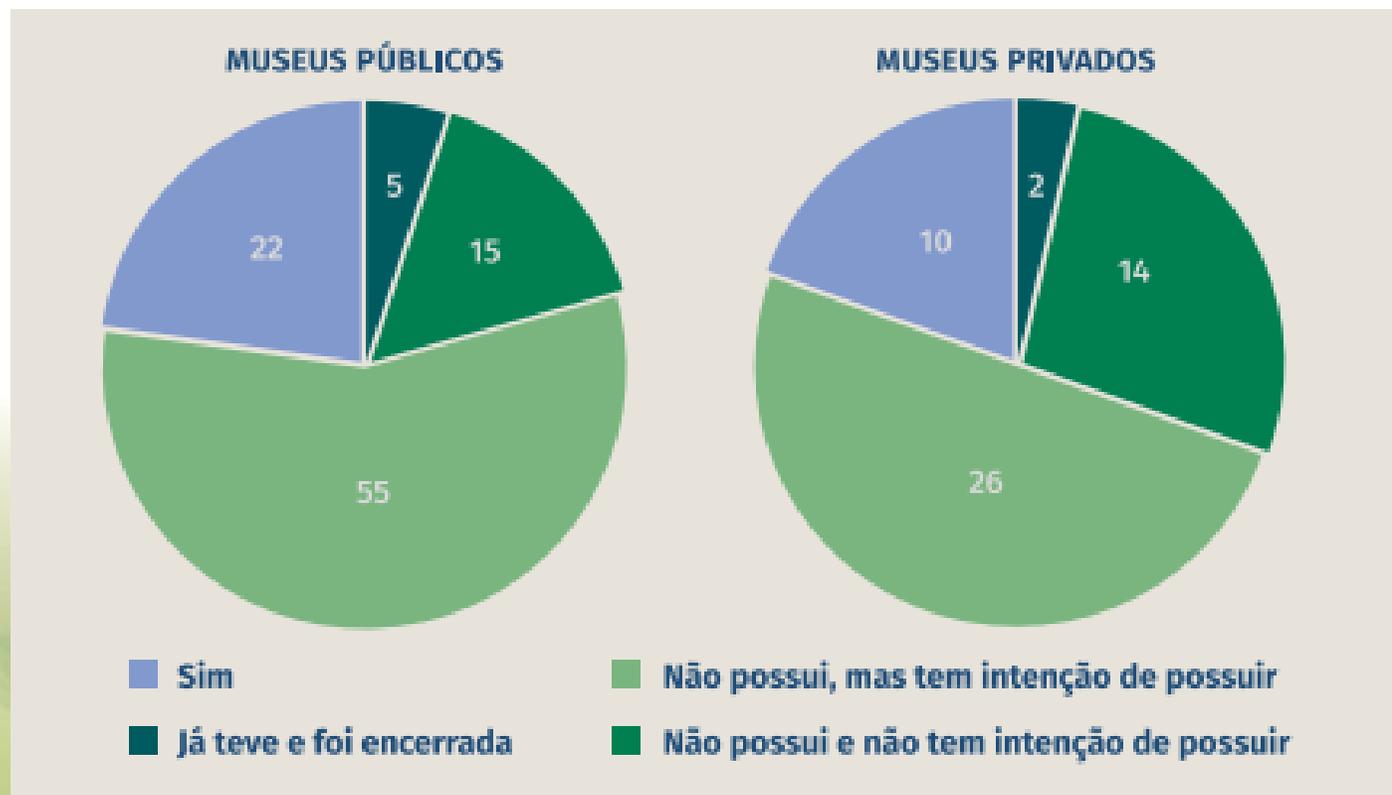


# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 2 - GESTÃO, PLANEJAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO

### ASSOCIAÇÕES DE AMIGOS DE MUSEUS

GRÁFICO 16. EXISTÊNCIA DE ASSOCIAÇÃO DE AMIGOS\* - MUSEUS PÚBLICOS E PRIVADOS



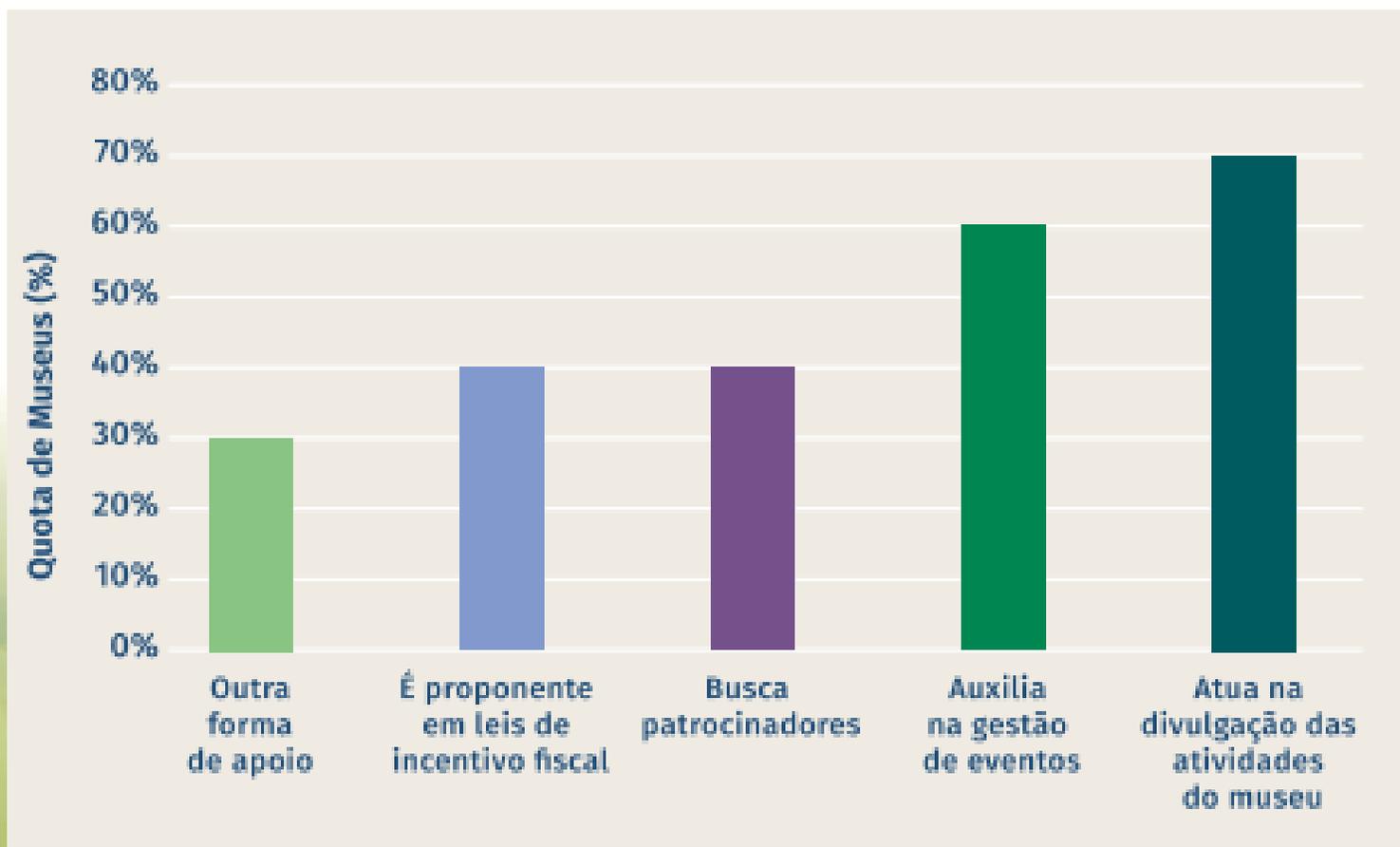
\*Organizações sem fins lucrativos que têm por finalidade apoiar e colaborar com as atividades dos museus, contribuindo para seu desenvolvimento e para a preservação do patrimônio museológico, respeitando os objetivos da instituição.

# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 2 - GESTÃO, PLANEJAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO

### ASSOCIAÇÕES DE AMIGOS DE MUSEUS

GRÁFICO 17. FORMAS DE APOIO DE ASSOCIAÇÕES DE AMIGOS DO MUSEU



# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 2 - GESTÃO, PLANEJAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO

### TIPOS DE CONSELHOS

A existência de conselhos, em geral, constitui fator importante para o processo de institucionalização dos museus, colocando-os em contato com profissionais de referência e estabelecendo normas institucionais e regramentos para seu funcionamento e sua fiscalização, possibilitando melhorias na salvaguarda e na comunicação museológica, além de melhorias na gestão institucional e viabilização de projetos.

A inexistência de conselhos em 63,26% das instituições pode ser sintomática de processos de estruturação museológica em curso nos museus pesquisados.

# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 2 - GESTÃO, PLANEJAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO

### TIPOS DE CONSELHOS

GRÁFICO 18. TIPOS DE CONSELHOS – MUSEUS PÚBLICOS E PRIVADOS

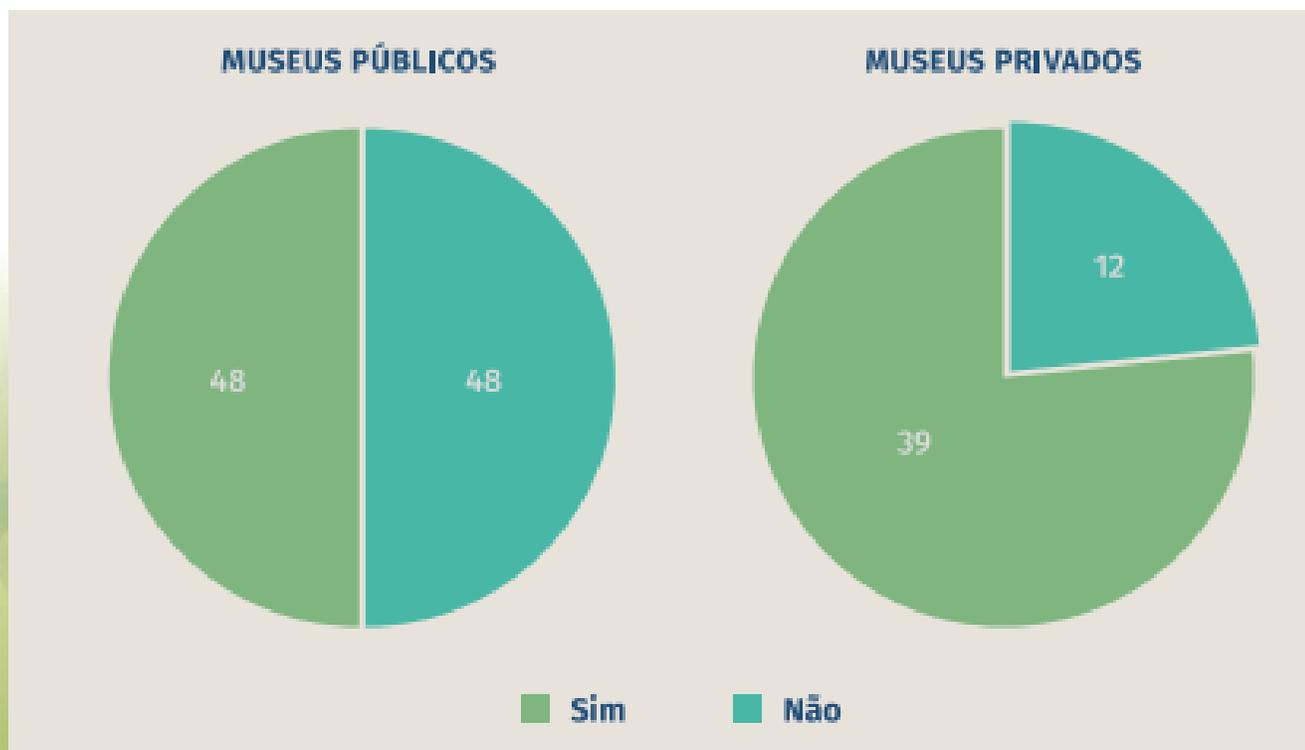


# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 2 - GESTÃO, PLANEJAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO

### INICIATIVAS PARA MINIMIZAR O IMPACTO AMBIENTAL

GRÁFICO 19. INICIATIVAS DE MINIMIZAÇÃO DE IMPACTOS AMBIENTAIS – MUSEUS PÚBLICOS E PRIVADOS

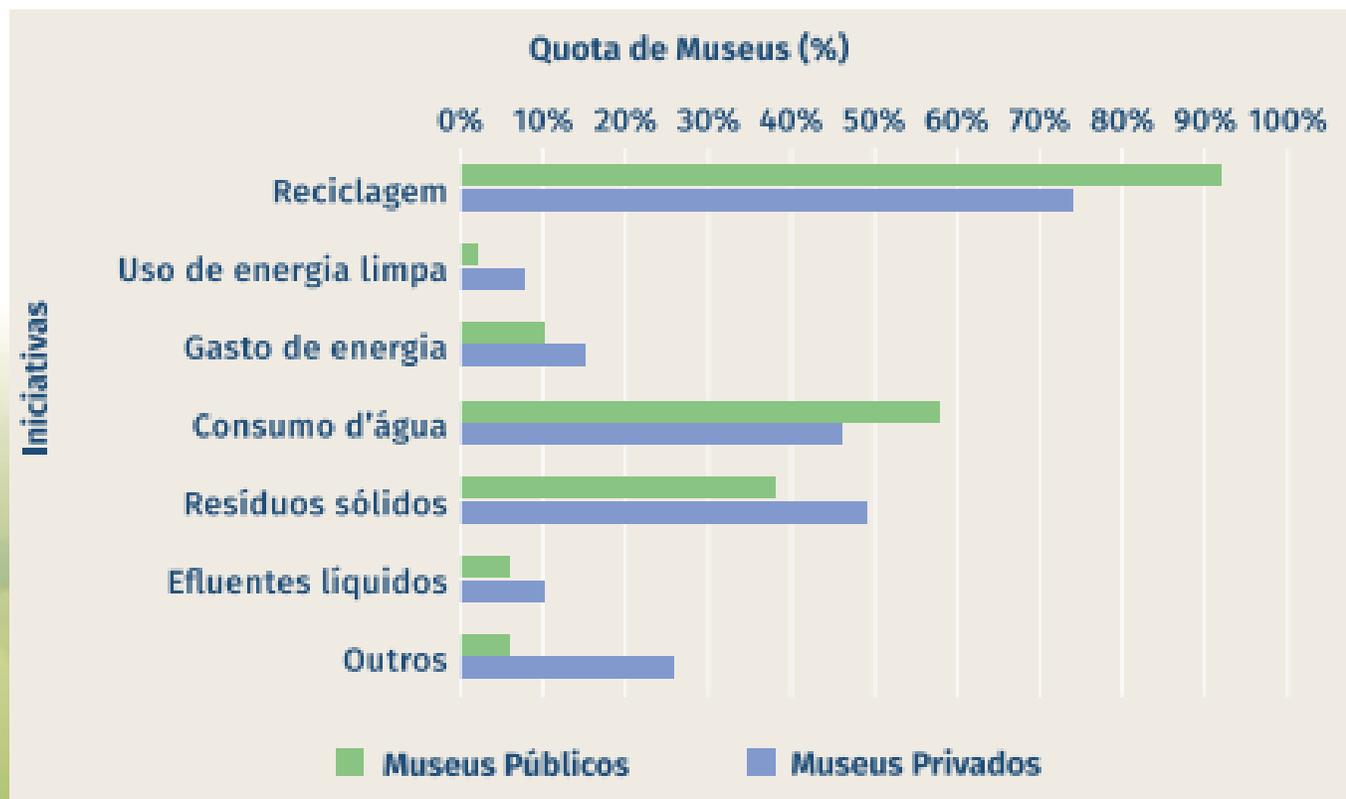


# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 2 - GESTÃO, PLANEJAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO

### INICIATIVAS PARA MINIMIZAR O IMPACTO AMBIENTAL

GRÁFICO 20. INICIATIVAS AMBIENTAIS – MUSEUS PÚBLICOS E PRIVADOS



# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 3 - FONTES DE FINANCIAMENTO E FOMENTO

O ORÇAMENTO ANUAL DO MUSEU ( INCLUINDO DESPESAS COM PESSOAL) EM 2017\*

GRÁFICO 21. ORÇAMENTO\* 2017 – MUSEUS PÚBLICOS E PRIVADOS



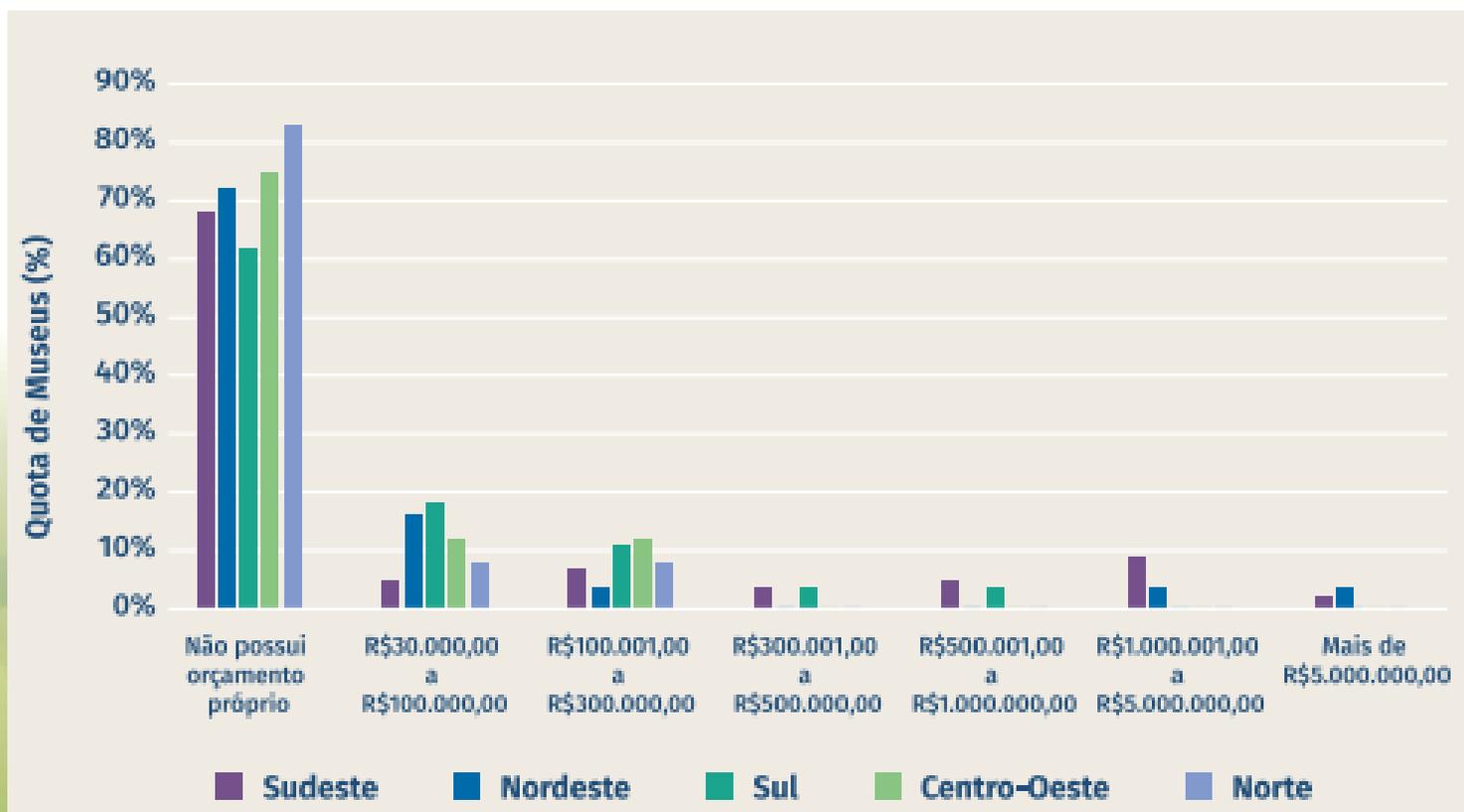
\* A questão sobre o orçamento anual do museu (incluindo despesas com pessoal) em 2017 foi respondida por 146 das 156 instituições participantes.

# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 3 - FONTES DE FINANCIAMENTO E FOMENTO

O ORÇAMENTO ANUAL DO MUSEU ( INCLUINDO DESPESAS COM PESSOAL) EM 2017

GRÁFICO 22. ORÇAMENTO DO MUSEU POR REGIÃO



# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 3 - FONTES DE FINANCIAMENTO E FOMENTO

### FONTES DE RECURSOS UTILIZADAS PELA INSTITUIÇÃO

GRÁFICO 23. FONTES DE RECURSOS UTILIZADAS – MUSEUS PÚBLICOS E PRIVADOS

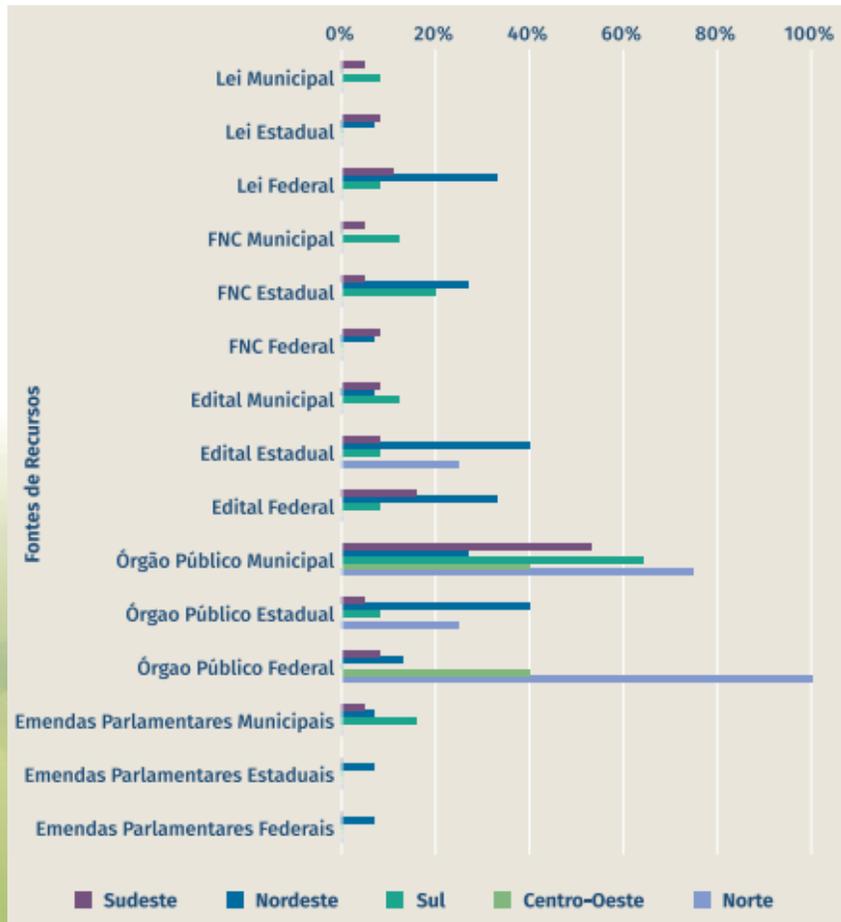


# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 3 - FONTES DE FINANCIAMENTO E FOMENTO

FONTES DE RECURSOS UTILIZADAS PELA INSTITUIÇÃO

GRÁFICO 24. FONTES DE RECURSOS PÚBLICOS POR REGIÃO

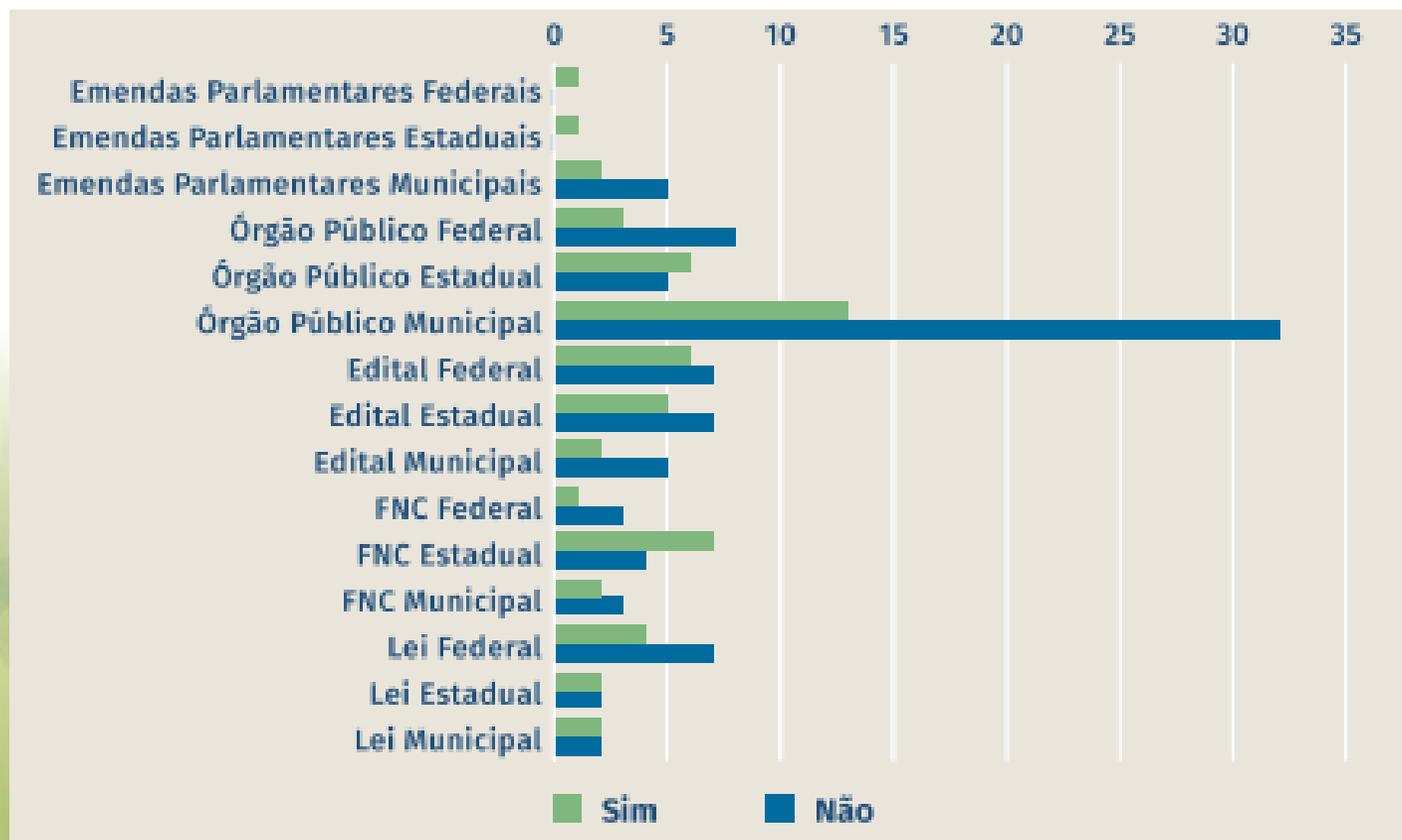


# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 3 - FONTES DE FINANCIAMENTO E FOMENTO

FONTES DE RECURSOS UTILIZADAS PELA INSTITUIÇÃO

GRÁFICO 25. FONTES DE RECURSOS - GESTÃO COMPARTILHADA

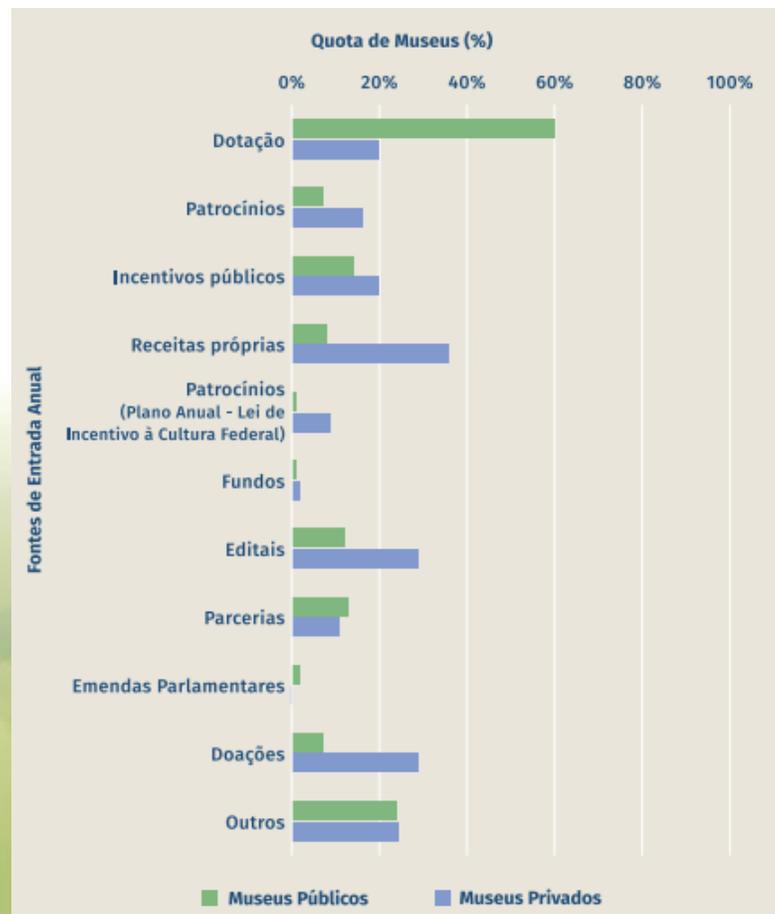


# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 3 - FONTES DE FINANCIAMENTO E FOMENTO

PRINCIPAIS FONTES DE ENTRADA ANUAL DE RECURSOS PARA O MUSEU

GRÁFICO 26. FONTES DE ENTRADA ANUAL – MUSEUS PÚBLICOS E PRIVADOS

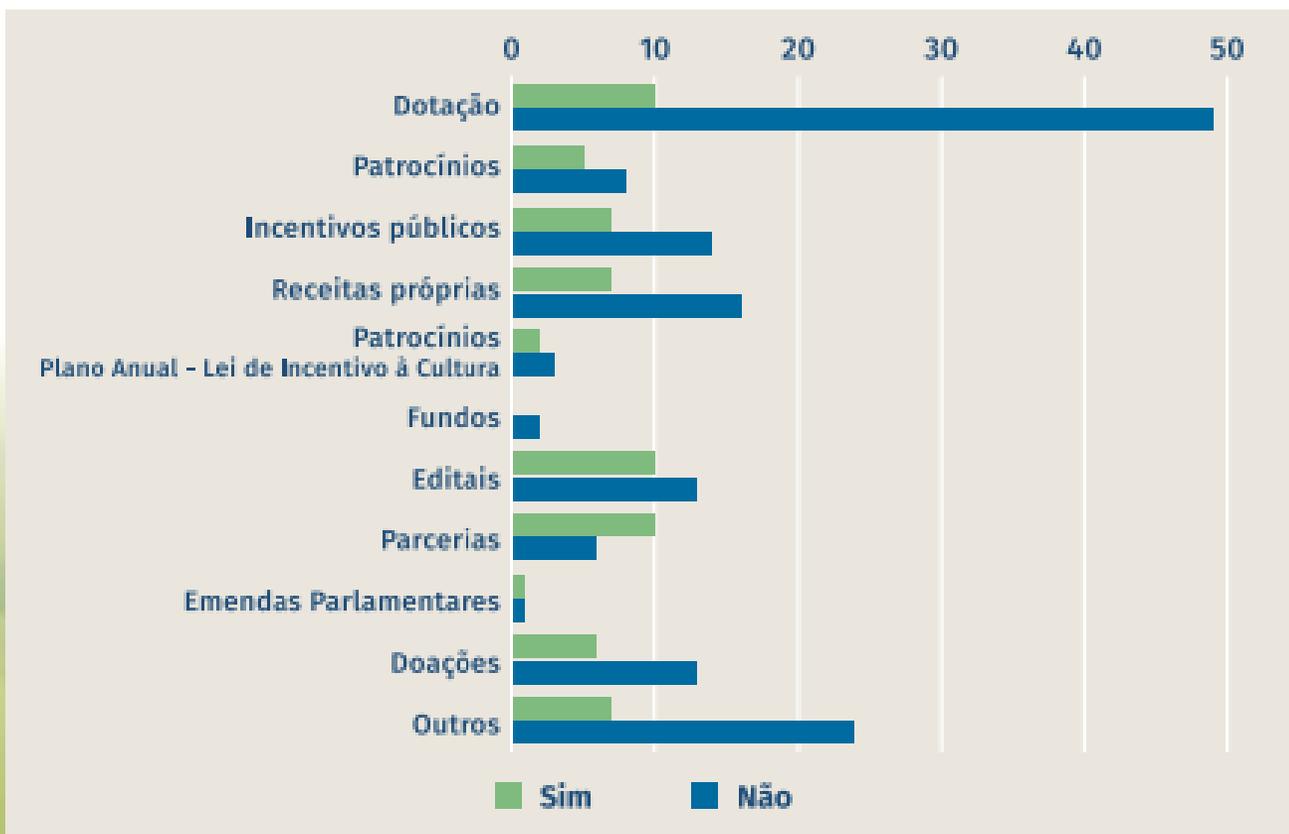


# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 3 - FONTES DE FINANCIAMENTO E FOMENTO

### PRINCIPAIS FONTES DE ENTRADA ANUAL DE RECURSOS PARA O MUSEU

GRÁFICO 27. FONTES DE ENTRADA ANUAL – POR GESTÃO COMPARTILHADA

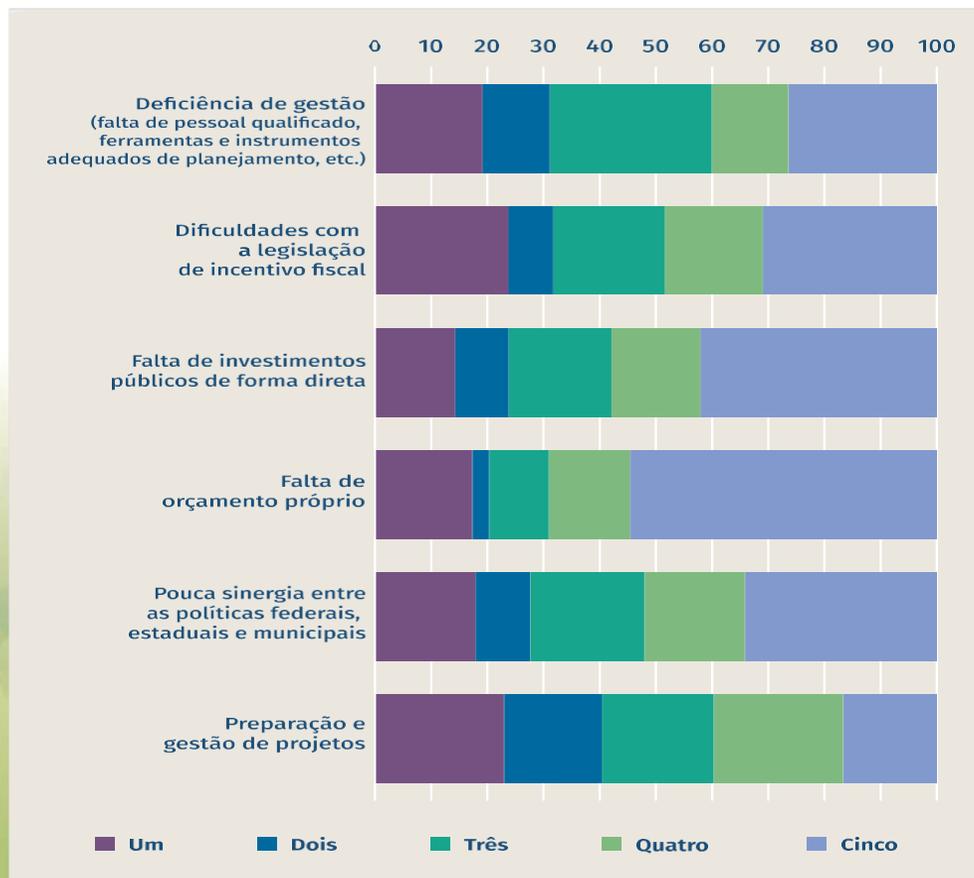


# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 3 - FONTES DE FINANCIAMENTO E FOMENTO

### DESAFIOS DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA ENFRENTADOS PELOS MUSEUS

GRÁFICO 28. NÍVEIS DE DIFICULDADE



# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 3 - FONTES DE FINANCIAMENTO E FOMENTO

### DESAFIOS DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA ENFRENTADOS PELOS MUSEUS

TABELA 3. PRINCIPAIS DESAFIOS

Principais desafios	1	2	3	4	5	Respondentes
Deficiência de gestão dos museus (falta de pessoal qualificado, ferramentas e instrumentos adequados de planejamento, etc.)	19,20%	12,00%	28,80%	13,60%	26,40%	125
Dificuldades com a legislação de incentivo fiscal	23,81%	7,94%	19,84%	17,46%	30,95%	126
Falta de investimentos públicos de forma direta	14,29%	9,52%	18,25%	15,87%	42,06%	126
Falta de orçamento próprio	17,42%	3,03%	10,61%	14,39%	54,55%	132
Pouca sinergia entre as políticas federais, estaduais e municipais	17,89%	9,76%	20,33%	17,89%	34,15%	123
Preparação e gestão de projetos	23,02%	17,46%	19,84%	23,02%	16,67%	126

# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 3 - FONTES DE FINANCIAMENTO E FOMENTO

### DESAFIOS DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA ENFRENTADOS PELOS MUSEUS

- Dos 134 museus que responderam a essa questão, a falta de orçamento próprio é citada por mais da metade (54,55%) como desafios em maior nível (nível 5). Entre os 72 museus que indicaram este nível, 51 são públicos (70,83%), indicando que este desafio é maior para museus públicos, mas também está presente em museus privados;
- O segundo maior desafio citado é a falta de investimentos públicos de forma direta, que teve 42,06% de nível 5 de desafio entre 126 respondentes. Foram 53 museus que indicaram nível 5, entre eles 32 museus públicos (60,38%).

# PESQUISA QUANTITATIVA

## BLOCO 3 - FONTES DE FINANCIAMENTO E FOMENTO

### DESAFIOS DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA ENFRENTADOS PELOS MUSEUS

- Pouca sinergia entre as políticas federais, estaduais e municipais e dificuldades com a legislação de incentivo fiscal são considerados desafios de maior nível por 34,15%, e por 30,95% de 123 e 126 museus, respectivamente.
- Desafios que dependem da gestão do museu, como deficiência de gestão e preparação e gestão de projetos, são considerados menos importantes, tendo apenas 26,40% e 16,67% de indicações nível 5, por 125 e 126 respondentes, respectivamente.

As respostas indicam que os museus atribuem maior valor aos desafios / fatores externos, como falta de orçamento próprio e de investimento público direto, do que aos desafios internos, mais ligados à sua própria gestão. Essa percepção dificulta a busca por novos recursos e novas formas de gestão que possam construir a sustentabilidade da instituição.

# PESQUISA QUALITATIVA

A seleção dos museus foi baseada nas informações obtidas previamente na plataforma Museusbr, tendo como parâmetros:

- ❖ a localização geográfica;
- ❖ a entidade mantenedora;
- ❖ a temática e tipologia de acervo;
- ❖ a relevância e diversidade de gestão no campo dos museus.

Foram incluídos também museus fechados ao público para ampliar a diversidade de informações possíveis em relação aos temas da pesquisa.

# **PESQUISA QUALITATIVA**

## **Sobre o Perfil da Amostra**

**Total da Amostra - 45 museus\***

**Distribuídos entre as 5 regiões brasileiras:**

- **Região Nordeste: 10 museus**
- **Região Norte: 4 museus**
- **Região Centro-Oeste: 5 museus**
- **Região Sul: 10 museus**
- **Região Sudeste: 16 museus**

\*Deve-se registrar que a amostra foi intencional, por isso não há uma análise quantitativa dos dados. O objetivo é ampliar a compreensão acerca das novas tendências de gestão, novas lógicas de financiamento e de sustentabilidade.

# PESQUISA QUALITATIVA

## Sobre o Perfil da Amostra

### Dados Gerais:

#### **Natureza Administrativa**

- Privados: 23 museus (51%)
- Públicos: 22 museus (49%)
  - ❖ 13 estaduais, 4 federais, 4 municipais e 1 distrital.

#### **Temática**

- Artes, arquitetura e linguística: 11 museus
- Antropologia e arqueologia: 19 museus
- Ciências da terra, exatas, biológicas e da saúde: 4 museus
- História: 8 museus
- Produção de bens e serviços: 3 museus

#### **Funcionamento**

- Abertos: 44 museus
- Fechados: 1 museu

# PESQUISA QUALITATIVA

## FORMATOS DE GESTÃO

- ❖ 80% dos museus respondentes têm algum tipo de formalização de suas normas por meio de regulamentos, estatutos ou regimentos;
- ❖ 89% possuem organograma ou estrutura organizacional estabelecida, o que indica que os processos de gestão são formalizados e identificados, facilitando os fluxos de trabalho;
- ❖ Sobre o quadro técnico:
  - ❖ 18 (40%) das 45 instituições têm entre 11 a 50 funcionários;
  - ❖ 15 (33%) têm até 10 funcionários;
  - ❖ 9 (20%) têm entre 60 e 560 funcionários;
  - ❖ 3 (7%) não informaram;
  - ❖ Museus com menos de 10 funcionários representam 33%, o que sinaliza conjunturas de empobrecimento institucional, aposentadorias sem reposição, informalidade, contratação excessiva de estagiários em detrimento de um quadro funcional, ou mesmo realidades organizacional com a presença majoritária de trabalho voluntário.
  - ❖ Apenas 5 (11%) museus possuem mais 100 funcionários.

# PESQUISA QUALITATIVA PÚBLICO

O número de visitantes dos 45 museus entrevistados é bastante diverso, com variação entre 1.000 e 408.000 visitantes/ano, de acordo com os dados de visitação de 2016.

**TABELA 4. FORMATOS DE GESTÃO, RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO E INSTRUMENTOS DE GESTAO (ADAPTADO)**

Nº de visitantes (em 2016)	de 100 a 10.000 visitantes em 2016	6	13,3%
	de 10.001 a 20.000 visitantes em 2016	6	13,3%
	de 20.001 a 50.000 visitantes em 2016	8	17,8%
	de 50.001 a 100.000 visitantes em 2016	4	8,9%
	mais de 100.000 visitantes em 2016	13	28,9%
	não teve visitantes / não estava aberto em 2016	3	6,7%
	não sabe informar número de visitantes	5	11,1%

# PESQUISA QUALITATIVA PÚBLICO

Análise com base nas faixas de visitação:

- ❖ Inferior a 10.000 visitantes – em função da temática e localização, essa baixa visitação pode indicar uma vocação para pequenos públicos, para o desenvolvimento de ações mais setORIZADAS e em profundidade;
- ❖ Entre 20.000 e 100.000 visitantes – constituída por museus locais e regionais com potencial de ampliação de público latente;
- ❖ Acima de 100.000 visitantes – concentração nos museus localizados em capitais, configurando, em sua maioria, em ícones patrimoniais e turísticos de suas cidades.

# PESQUISA QUALITATIVA PLANO MUSEOLÓGICO

Em relação à existência de plano museológico como instrumento de gestão:

- ❖ 23 dos 45 museus afirmaram não ter plano museológico;
- ❖ Dos 22 que têm o plano, pelo menos 20 utilizam-no efetivamente;
- ❖ Apenas dois museus afirmaram ter plano museológico e utilizá-lo pouco:
  - ✓ em função de divergência do atual diretor em relação à vocação do museu projetada no documento pela gestão anterior; e
  - ✓ não destacou sua utilização.

# PESQUISA QUALITATIVA FINANCIAMENTO

- ❖ Das 45 instituições respondentes, 30 possuem orçamento próprio e 15 não possuem (12 são públicos e 3 privados);
- ❖ Em relação às fontes de recursos, os museus já adotam uma multiplicidade de parcerias, como: planos anuais propostos à Lei Rouanet de Incentivo à Cultura/mecenato, fontes municipais e regionais (editais e prêmios);
- ❖ As despesas concentram-se nas demandas de investimento sobre as edificações, principalmente em função de os museus brasileiros estarem instalados em edifícios históricos enfrentando sérias dificuldades de conservação e manutenção sistemáticas;
- ❖ Quanto ao recebimento de patrocínio, 26 museus (57,8%) afirmaram receber (via Lei Rouanet, leis estaduais e municipais e emendas parlamentares);
- ❖ 9 museus (20%) indicaram não receberem nem patrocínios nem doações, recebem recursos das instituições responsáveis ou pagam diretamente.

# PESQUISA QUALITATIVA

## FINANCIAMENTO - RECEITAS

- ❖ Receita de bilheteria representa uma fonte de recurso significativa para os museus respondentes;
- ❖ Se comparados os números de visitantes entre os museus que cobram ingresso, verifica-se que o aumento do valor do ingresso não tem relação direta com a diminuição do número de visitantes. Inclusive, em muitos casos, pode haver uma relação inversa;
- ❖ Outras fontes de receitas citadas pelos museus entrevistados são as cafeterias e os restaurantes, a venda de publicações e a locação de espaços para eventos, sendo ponto pacífico que a existência de lojas, cafés e áreas de prolongamento da experiências da visita são elementos que fortalecem a imagem institucional.

**SUSTENTABILIDADE**

**RECURSOS**

**PÚBLICOS**

**ACERVO**

**CAPTAÇÃO**

**COMUNIDADE**

**ENTORNO**

**AÇÕES EDUCATIVAS**

**ACESSIBILIDADE**

**EXPOSIÇÕES**

# PESQUISA QUALITATIVA

## DESAFIOS

Para a maior parte dos 45 museus participantes das entrevistas (62%), o maior desafio é a sustentabilidade financeira, com destaque para a:

- obtenção de recursos para manutenção;
- continuidade de atividades e criação de novas atividades/programação;
- diversificação de receitas de orçamentos;
- ampliação de patrocínios da região onde se encontra o museu, necessidade de buscar patrocínios diretos;
- criação de fundo patrimonial;
- dificuldade de gestão por não ter orçamento.

# PESQUISA QUALITATIVA

## DESAFIOS

- ❖ Como apontado, a sustentabilidade financeira é citada como um dos maiores desafios, uma vez que há certamente um senso comum de que, se os recursos vierem, tudo poderá ser equacionado;
- ❖ Isso é apontado mesmo sabendo que outros entraves existem, como a existência de processos burocráticos, quadro funcional reduzido e dificuldade de expansão imediata, há um consenso de que o maior desafio é mesmo a sustentabilidade institucional.

# PESQUISA QUALITATIVA

## DESAFIOS

❖ Para tentar sanar tais questões, deve-se criar novos indicadores em termos de políticas públicas, tais como:

1. Estudo sistemático de novos formatos de gestão que possam atender à diversidade de perfis institucionais e de demandas dos museus brasileiros;
2. Investimento sistemático na formação profissional, notadamente de gestores para museus;
3. Criação de processos estáveis que garantam a continuidade de políticas públicas capazes de dirigir recursos para os museus, para atender demandas estratégicas por meio de editais, concursos e outras formas legais de apoio financeiro;

# PESQUISA QUALITATIVA

## DESAFIOS

4. Ampliação e capacitação de quadros funcionais;
5. Manutenção e aprimoramento das leis de incentivo federais, estaduais e municipais, que possam representar apoio financeiro aos museus brasileiros;
6. Aperfeiçoamento e manutenção de dispositivos legais e institucionais que garantam segurança jurídica para a operação dos museus no país;
7. Ampliação de redes, sistemas e novos formatos colaborativos.

**CAPACIDADE DE MOBILIZAR A COMUNIDADE LOCAL**

**SUSTENTABILIDADE COM POUCOS RECURSOS**

**PLANEJAMENTO**

**FINANCEIROS**

**FONTES DIVERSIFICADAS**

# PESQUISA QUALITATIVA

## DESTAQUES

- ❖ Entre os 45 museus participantes, foram identificados alguns destaques em relação à gestão e ao financiamento, os quais foram organizados em enunciados comuns:
  - ✓ capacidade de mobilizar a comunidade local;  
capacidade de garantir sustentabilidade com poucos recursos e aproveitando oportunidades; bom planejamento e adequação à realidade;
  - ✓ uso de fundo patrimonial – funciona bem;
  - ✓ dificuldade em planejar por falta de orçamento próprio;
  - ✓ busca e uso de novas fontes de recursos, como IPHAN, Ibama, editais, parcerias e outros.

# PESQUISA QUALITATIVA

## DESTAQUES

- ❖ São **5 os museus** que se destacam pela **capacidade de mobilizar a comunidade** local e estabelecer parcerias. Destacam-se aqueles que atuam por meio de voluntariado e que contam com a dedicação de pessoas da região e de outras para o funcionamento;
- ❖ Em **7 museus** se revelou a **capacidade de garantir sustentabilidade com poucos recursos financeiros** por meio de estratégias comunitárias e associativas, investimento em ações em rede e organização institucional;
- ❖ Em **10 museus** identificou-se bom planejamento e adequação à realidade, inclusive utilizando com sucesso, desde sua criação, recursos oriundos de fundo patrimonial, sem utilização de leis de incentivo e editais;
- ❖ São **9 os museus** que indicaram ter **dificuldade em planejar por não ter orçamento próprio** e depender das decisões dos órgãos aos quais estão subordinados;
- ❖ Ainda há **10 instituições** que se destacam pela utilização e busca de recursos de fontes diversificadas, como verbas do IPHAN para manutenção de acervos arqueológicos, recursos do Ibama, parcerias com outras instituições ou grupos que trazem ganhos em serviços e produtos, entre outros.

# BLOCOS TEMÁTICOS

- ▣ 1. PLANO MUSEOLÓGICO
- ▣ 2. CAPACITAÇÃO
- ▣ 3. INSTRUMENTOS E FONTES PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS
- ▣ 4. ESTRUTURA DE CUSTOS E DESPESAS
- ▣ 5. MUSEUS UNIVERSITÁRIOS

# BLOCOS TEMÁTICOS

## 1. PLANO MUSEOLÓGICO

Diante da necessidade de compreender melhor o cenário de planejamento e acompanhar a elaboração de planos museológicos institucionais, foram isoladas aqui algumas questões-chave que permitiu qualificar os dados relativos a esse tema e que serão apresentados a seguir.

GRÁFICO 29. PLANO MUSEOLÓGICO

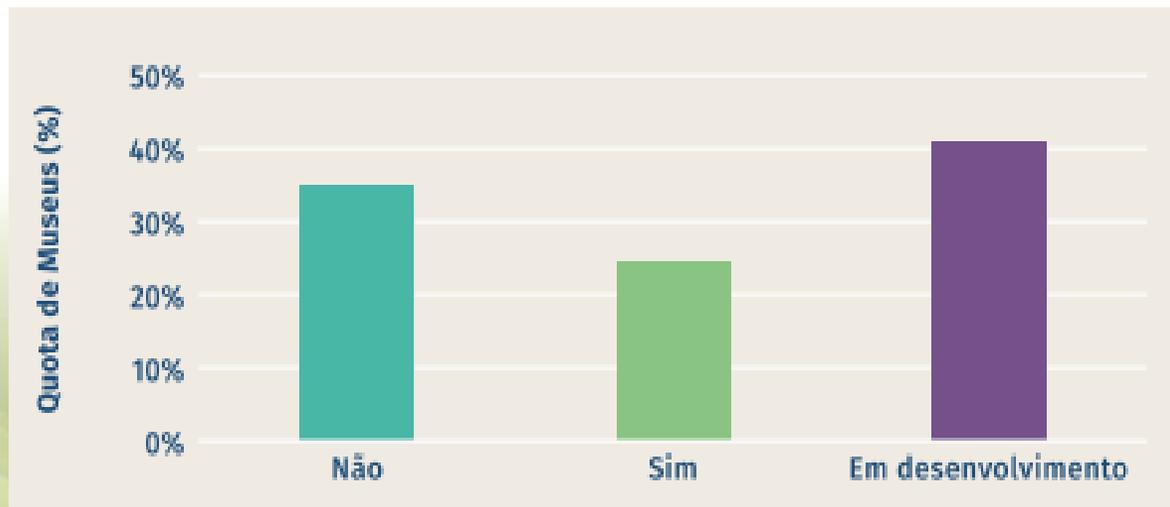
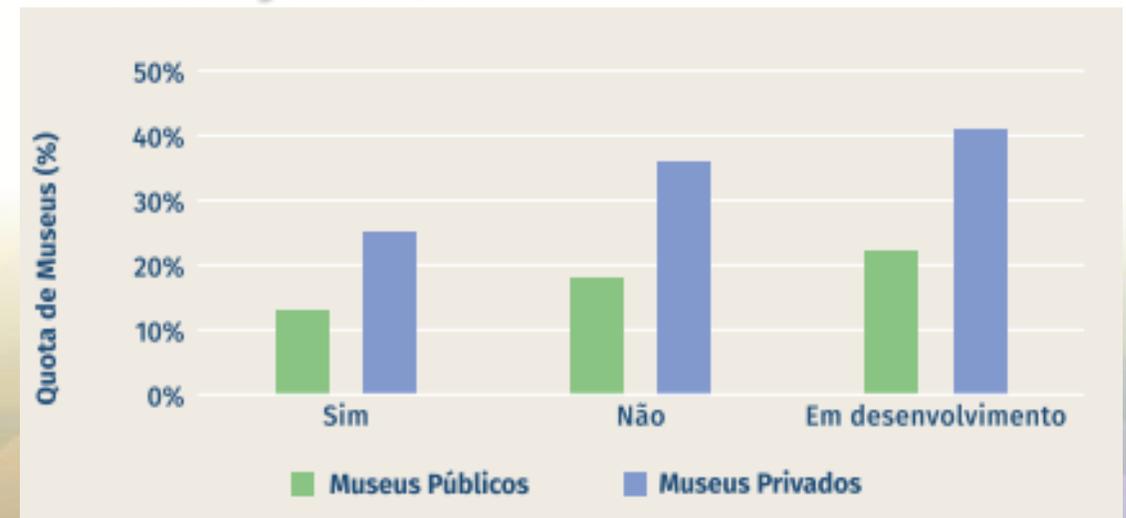


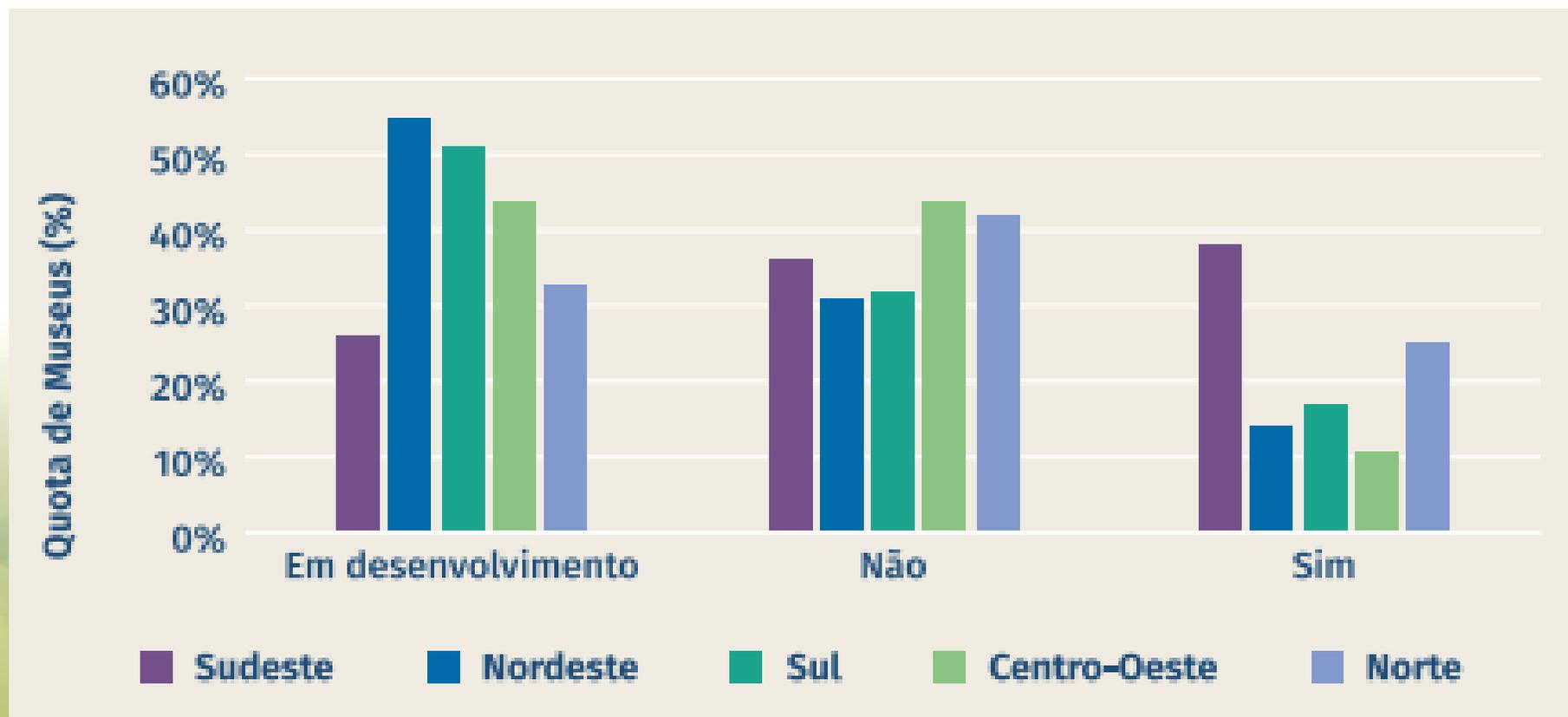
GRÁFICO 30. PLANO MUSEOLÓGICO POR NATUREZA JURIDICA



# BLOCOS TEMÁTICOS

## 1. PLANO MUSEOLÓGICO

GRÁFICO 31. PLANO MUSEOLÓGICO POR REGIÃO



# BLOCOS TEMÁTICOS

## 1. PLANO MUSEOLÓGICO

GRÁFICO 32. PLANO MUSEOLÓGICO POR UNIDADE GESTORA

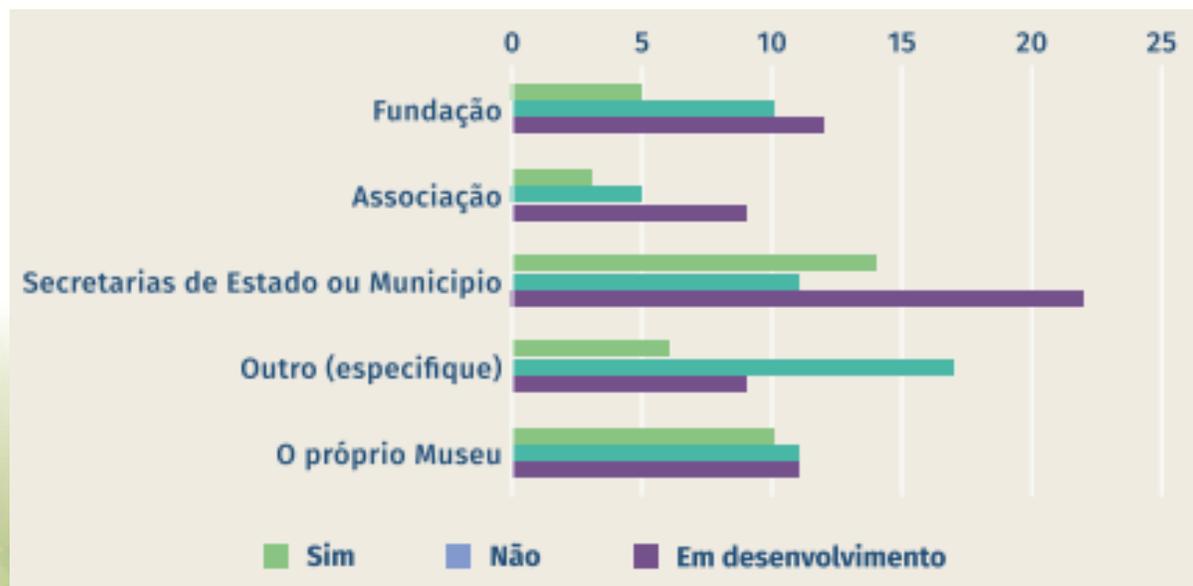


GRÁFICO 33. AUTORIA DO PLANO MUSEOLÓGICO



# BLOCOS TEMÁTICOS

## 1. PLANO MUSEOLÓGICO

**TABELA 5. NÍVEL DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO**

Nível de Implementação	1	2	3	4	5	Total
Acervo	11,25%	12,50%	22,50%	21,25%	32,50%	80
Educativo	8,75%	10,00%	25,00%	18,75%	37,50%	80
Exposições	6,17%	8,64%	20,99%	25,93%	38,27%	81
Financiamento e fomento	35,53%	22,37%	17,11%	9,21%	15,79%	76
Gestão	10,13%	16,46%	21,52%	16,46%	35,44%	79
Manutenção predial / Arquitetura	21,33%	24,00%	21,33%	14,67%	18,67%	75
Pesquisa	15,00%	13,75%	31,25%	16,25%	23,75%	80
Segurança	29,33%	13,33%	22,67%	16,00%	18,67%	75
Socioambiental	24,68%	16,88%	25,97%	14,29%	18,18%	77

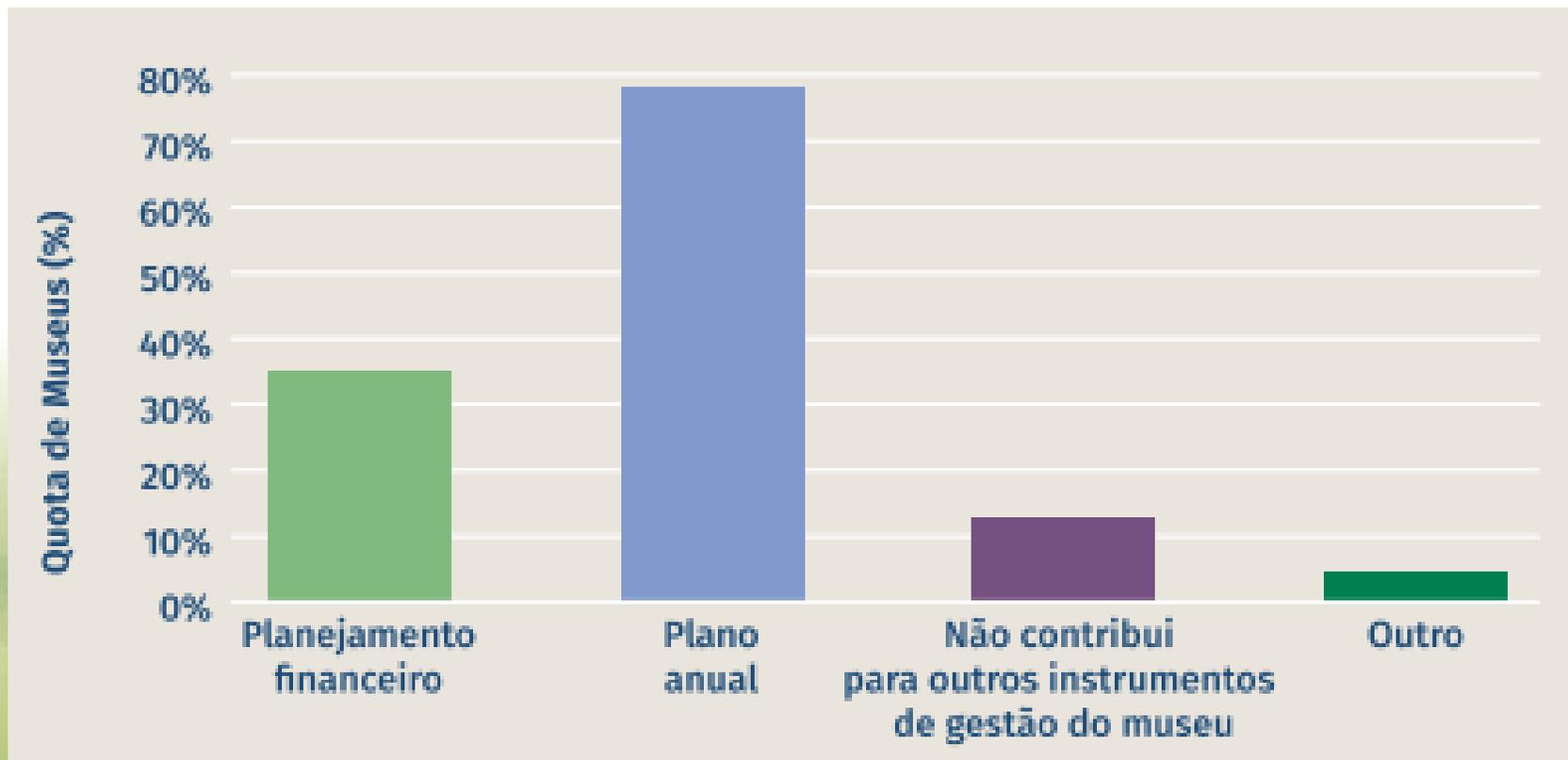
**TABELA 6. NÍVEIS DE DESAFIO NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO MUSEOLÓGICO**

Nível de desafio	1	2	3	4	5	Respondentes
Engajar as equipes nos programas desenvolvidos	14,46%	19,28%	28,92%	15,66%	21,69%	82
Falta de recursos financeiros e humanos	25,00%	18,75%	18,75%	15,00%	22,50%	79
Viabilizar possíveis parcerias, convênios e apoios necessários	21,52%	29,11%	21,52%	17,72%	10,13%	79
Desenvolver atividades internas, rotinas, etc.	12,05%	18,07%	26,51%	21,69%	21,69%	82
Conquistar apoio da unidade gestora e órgãos competentes	15,19%	25,32%	25,32%	18,99%	15,19%	78
Instabilidade institucional	29,49%	23,08%	26,92%	11,54%	8,97%	77
Fragilidade institucional do instrumento	24,36%	28,21%	26,92%	10,26%	10,26%	77

# BLOCOS TEMÁTICOS

## 1. PLANO MUSEOLÓGICO

GRÁFICO 34. DESDOBRAMENTOS DO PLANO MUSEOLÓGICO EM RELAÇÃO A OUTROS INSTRUMENTOS DE GESTÃO



# BLOCOS TEMÁTICOS

## 2. CAPACITAÇÃO

A pesquisa constatou uma preocupação do campo com a formação profissional, em especial nas áreas ligadas à gestão, bem como uma dependência do setor público, seja por meio dos órgãos federais ou das secretarias estaduais, no oferecimento dessas capacitações.

**As questões 63 a 67 do instrumento de coleta dos dados** se detiveram nas ações de capacitação, em especial nas de gestão e financiamento, bem como nos impactos aferidos pelas instituições.

Assim, é oportuno analisar este perfil para entender não apenas que instituições realizaram esse tipo de investimento em seus recursos humanos, como também para compreender melhor o alcance dessas iniciativas.

# BLOCOS TEMÁTICOS

## 2. CAPACITAÇÃO

GRÁFICO 35. PARTICIPAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS EM CAPACITAÇÃO SOBRE GESTÃO OU FINANCIAMENTO ENTRE 2015 E 2017

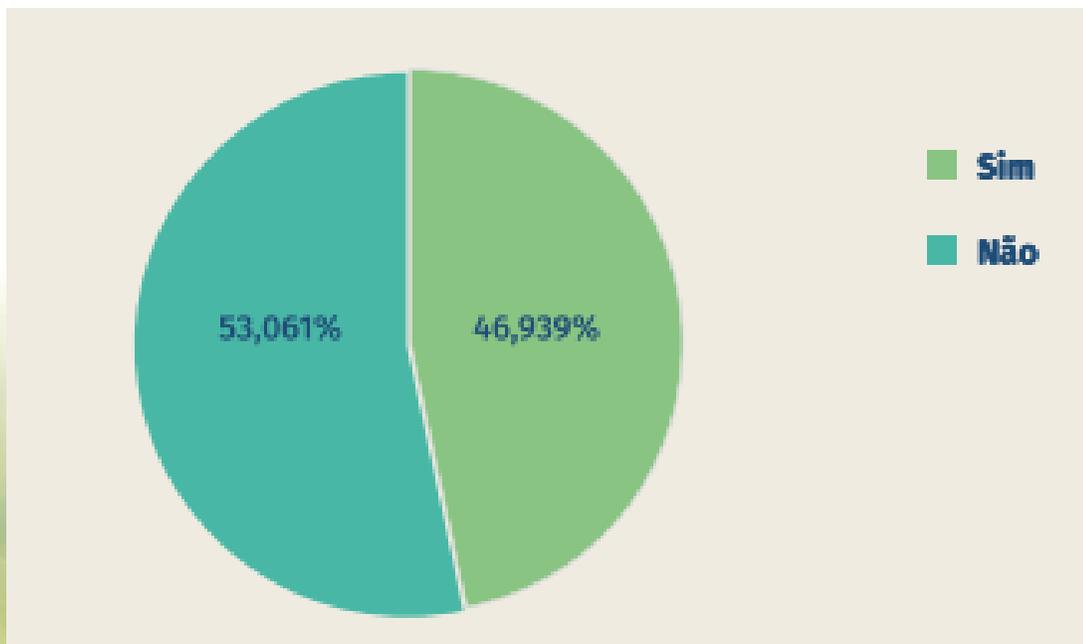
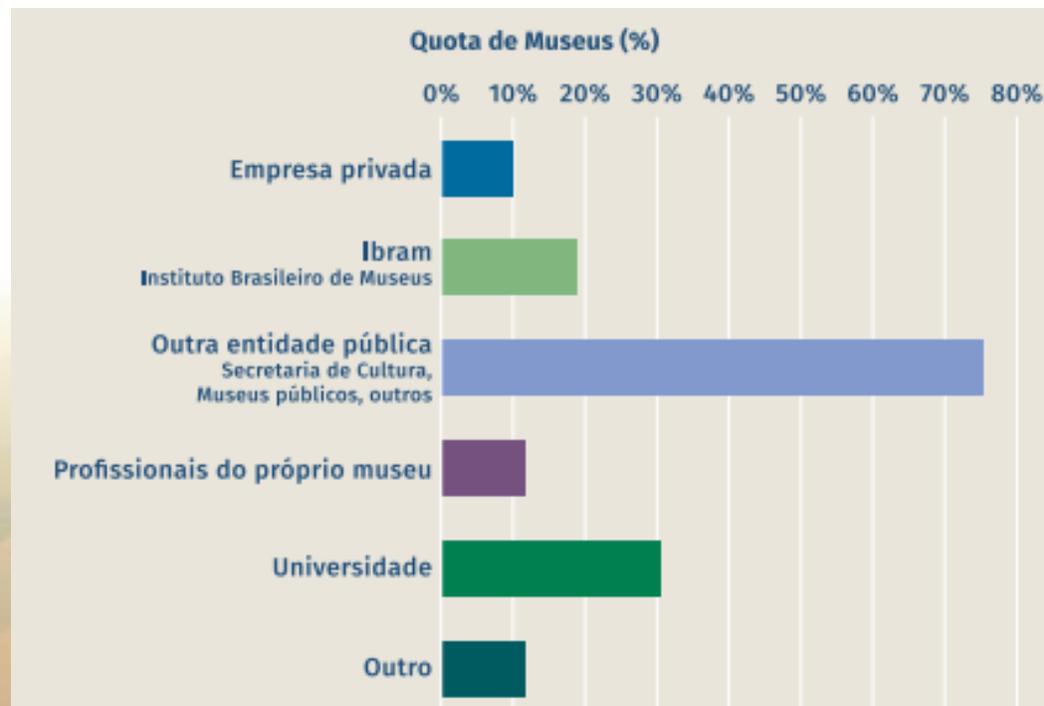


GRÁFICO 36. ÓRGÃOS RESPONSÁVEIS PELA CAPACITAÇÃO



# BLOCOS TEMÁTICOS

## 2. CAPACITAÇÃO

Tabela 7. Temas tratados nas capacitações sobre gestão

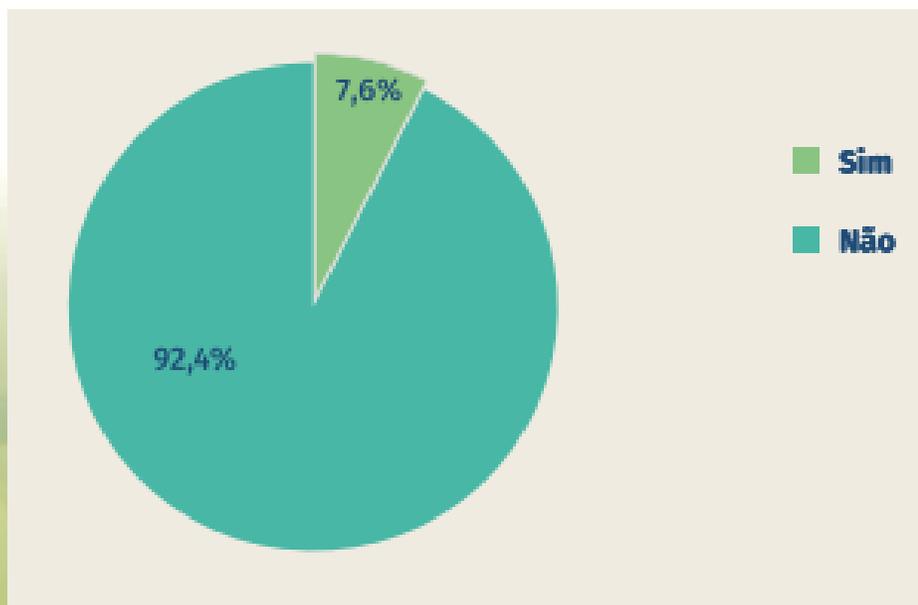
Quais temas foram tratados nas capacitações de que os funcionários do museu participaram nos últimos três anos (2015-2017)?	Quantidade	Percentual
Boas práticas em museus / instituições culturais	40	57,97%
Captação de recursos	33	47,83%
Fontes de financiamento	22	31,88%
Gestão de museus / instituições culturais	51	73,91%
Gestão de pessoas	16	23,19%
Gestão de projetos	34	49,28%
Leis de incentivo fiscal	23	33,33%
Parcerias	19	27,54%
Planejamento financeiro	13	18,84%
Outro	6	8,70%
<b>Total de respondentes</b>	<b>69</b>	<b>44,87%</b>

# BLOCOS TEMÁTICOS

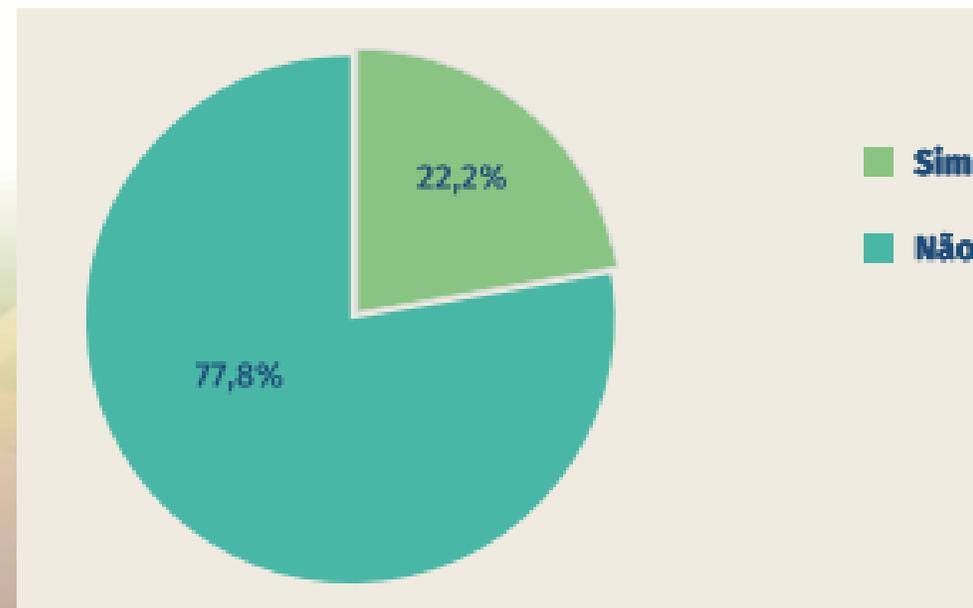
## 3. INSTRUMENTOS E FONTES PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Para uma melhor compreensão do campo, buscamos aqui reunir as questões de 74 a 76, referentes ao uso do plano anual federal, e as questões 82 a 86, 88 e 89 sobre fontes de recursos.

**GRÁFICO 37. EXISTÊNCIA DE PLANO ANUAL SUBMETIDO À LEI FEDERAL DE INCENTIVO À CULTURA**



**GRÁFICO 38. PLANO ANUAL EM PARCERIA COM ASSOCIAÇÃO DE AMIGOS DO MUSEU**



# BLOCOS TEMÁTICOS

## 3. INSTRUMENTOS E FONTES PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS

TABELA 8. DESPESA DO MUSEU POR ATIVIDADE

Despesa por Atividade do Museu	0	Até R\$ 10 mil	Até R\$ 50 mil	Até R\$ 100 mil	Até R\$ 500 mil	Até R\$ 1 milhão	Acima de R\$ 1 milhão	Respondentes
Despesa com ações de educação e acessibilidade	42,45%	45,28%	6,60%	5,66%	0,00%	0,00%	0,00%	106
Despesa com comunicação (divulgação, mídias sociais, comunicação interna e externa, assessoria de imprensa)	42,06%	48,60%	5,61%	3,74%	0,00%	0,00%	0,00%	107
Despesa com conservação do acervo (documentação, conservação, restauro)	30,56%	53,70%	11,11%	4,63%	0,00%	0,00%	0,00%	108

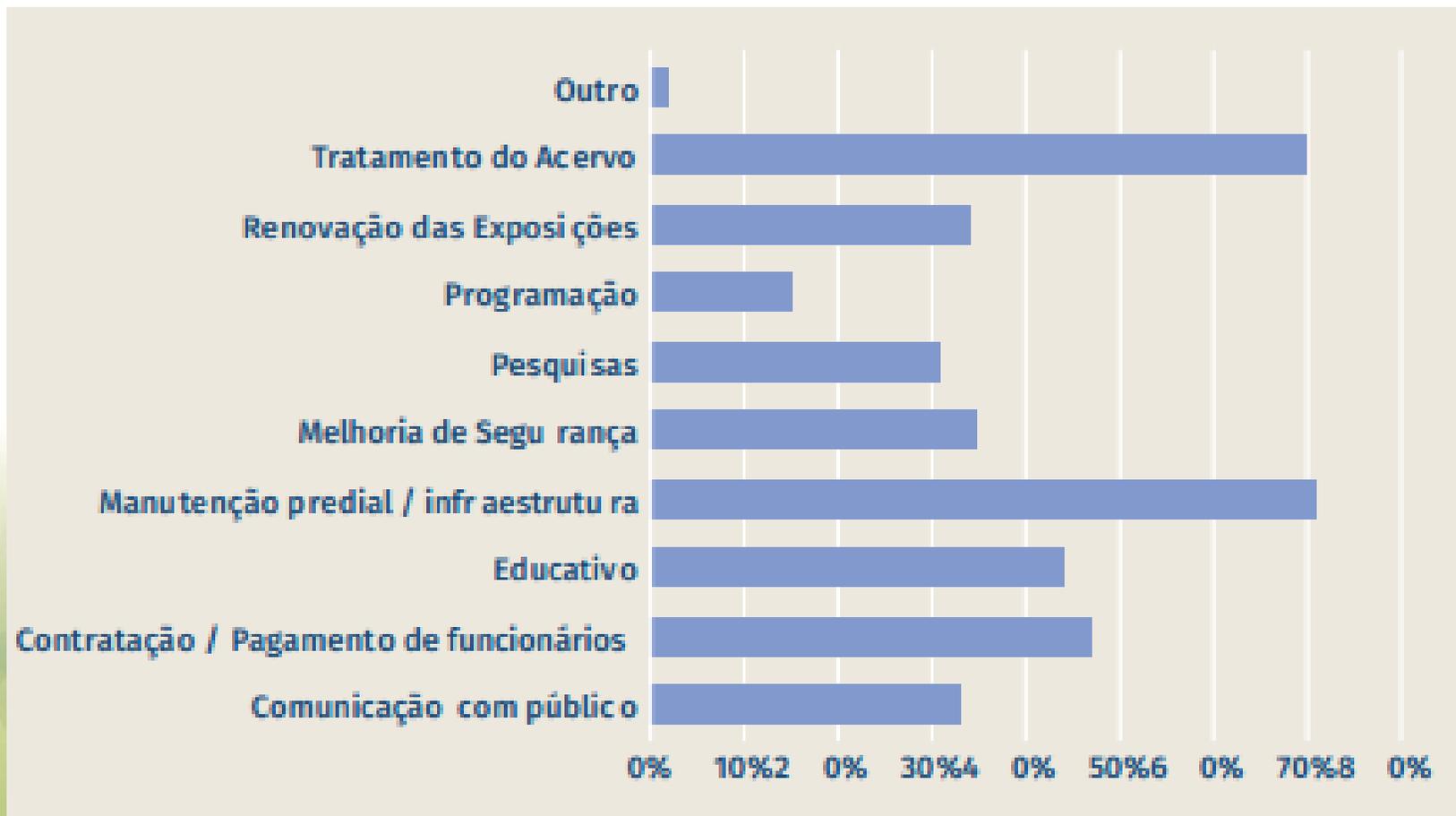
Despesa com exposição de longa duração e temporárias (manutenção, atualizações e novos projetos)	34,26%	49,07%	4,63%	9,26%	0,93%	1,85%	0,00%	108
Despesa com manutenção do edifício (manutenção, pintura, pequenas reformas)	22,73%	57,27%	10,91%	4,55%	4,55%	0,00%	0,00%	110
Despesa com pessoal (salários, benefícios, seguro, etc.)	23,15%	26,85%	26,85%	6,48%	11,11%	2,78%	2,78%	108
Despesa com segurança, energia elétrica, limpeza, água, jardinagem, etc.	17,59%	57,41%	13,89%	4,63%	4,63%	0,93%	0,93%	108
Despesas com infraestrutura	29,81%	50,96%	8,65%	5,77%	4,81%	0,00%	0,00%	104

**\*13 museus responderam "Outro"**

# BLOCOS TEMÁTICOS

## 4. ESTRUTURA DE CUSTOS E DESPESAS

GRÁFICO 39. INVESTIMENTOS NO MUSEU POR ÁREA



# BLOCOS TEMÁTICOS

## 5. MUSEUS UNIVERSITÁRIOS

A partir da sistematização dos dados provenientes das pesquisas quantitativa e qualitativa, ponderou-se a possibilidade de analisar o conjunto de dados relativos aos museus universitários, que por sua vez constituem um universo específico em termos de sustentabilidade e gestão das instituições a que se vinculam.

Na pesquisa quantitativa, 8 dos museus respondentes são universitários, sendo todos públicos e vinculados ao Ministério da Educação, localizados nas regiões Sul (1), Sudeste (2), Norte (2) e Nordeste (3), e 7 deles estão abertos ao público.

# BLOCOS TEMÁTICOS

## 5. MUSEUS UNIVERSITÁRIOS

De forma geral, o microcosmo de museus universitários demonstrou ser bastante diverso, embora não tenha diferido, na maior parte das questões, da amostra geral obtida a partir das análises quantitativas.

Considerou-se, portanto, relevante trazer tais dados à tona, na medida em que tais museus formam um universo particular de gestão por meio das universidades vinculadas ao Ministério da Educação, contendo particularidades em relação à própria estrutura universitária, formação de conselhos, funcionários terceirizados e setores mais estruturados dentro de tais instituições.

# BLOCOS TEMÁTICOS

## 5. MUSEUS UNIVERSITÁRIOS

Na pesquisa qualitativa, foram observadas algumas especificidades relativas aos museus universitários, sendo 3 deles públicos e 2 privados.

Tratam-se de museus presentes em capitais, em sua maioria com grande expressividade em relação à relevância de seu acervo, número de visitação e orçamento. À exceção de 1 museu, todos recebem mais de 10.000 visitantes por ano, com destaque para 2 museus, que recebem mais de 100.000.

# DIAGNÓSTICO SOBRE A GESTÃO INSTITUCIONAL DOS MUSEUS BRASILEIROS

O campo museológico brasileiro tem como principal marca a heterogeneidade, os dados levantados por essa pesquisa apontam que as instituições às quais os museus se vinculam podem ser:

- ❖ Federais, estaduais ou municipais;
- ❖ ligadas ao MinC ou a outros ministérios e autarquias;
- ❖ geridas por universidades públicas ou privadas;
- ❖ ligadas a instituições, congregações e ordens religiosas, a clubes esportivos, a associações culturais, científicas e ambientais, entre outros formatos institucionais, públicos e privados.

# FORMAS E MODELOS DE INSTITUCIONALIDADE E DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

A maior parte dos museus respondentes que participaram de ambas as pesquisas são provenientes das regiões Sudeste e Sul do país.

No que diz respeito à gestão administrativa, os levantamentos contemplaram instituições públicas e privadas com diferentes modelos de governança: administração direta, mista ou por meio de organização pública não estatal qualificada como organização social (OS); e administração privada, via fundação, associação ou instituto privados sem fins lucrativos.

O número de visitantes é certamente o indicador mais fácil e mais divulgado pelos museus em suas estratégias de "venda", comunicação e prestação de contas públicas; no entanto, é evidente o despreparo na aferição do indicador por parte da maioria dos museus entrevistados, seja pela ausência ou pela incipiência de mecanismos de pesquisa e controle de público que qualifiquem esse dado quantitativo.

# FORMAS E MODELOS DE INSTITUCIONALIDADE E DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

É importante considerar com clareza a diferenciação entre público e privado no âmbito museológico:

- ❖ os museus que são geridos por organizações sociais são públicos e administrados por um ente de direito privado sem fins lucrativos;
- ❖ embora a reputação de tais instituições seja altamente positiva por seu desempenho e competência, trata-se de recursos públicos investidos nas instituições por meio de contratos de gestão.

# FORMAS E MODELOS DE INSTITUCIONALIDADE E DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

Os formatos de gestão institucional que surgiram nos últimos vinte anos trouxeram melhorias aos museus brasileiros, mas carecem de estudos e avaliações contínuas e abrangentes.

Ao se questionar sobre o desempenho das instituições públicas, é importante um exame criterioso de todos os formatos de gestão disponíveis para que se possa pensar em novos modelos ou na readequação dos já existentes, uma vez que não há modelos ideais que se apliquem em qualquer contexto.

# PLANO MUSEOLÓGICO COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO

Na amostra qualitativa, mais da metade dos museus consultados afirmaram possuir um plano museológico ou encontrar-se em fase de elaboração do documento.

A partir desses dados, percebe-se que a obrigatoriedade da elaboração do plano museológico, preconizada pela Lei 11.904/2009, aliada à atuação do Ibram no sentido da sensibilização, orientação e capacidade para elaboração e uso do plano museológico como instrumento de planejamento, contribuiu para que as instituições museológicas do país passassem a compreender e valorizar essa ferramenta de trabalho.

No caso da pesquisa quantitativa, o número de museus que estão desenvolvendo o documento é superior ao das instituições que já o possuem: 40,65% “em desenvolvimento” e 24,52% “sim, possui PM”, dentro de um universo de 155 respondentes a essa questão no questionário online.

# PLANO MUSEOLÓGICO COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO

A formalização do plano museológico por meio do Estatuto de Museus representa uma conquista de extrema importância para os museus brasileiros, contudo há que se atentar para os limites do instrumento.

Para lidar com esses limites, é importante considerar a necessidade de:

- fortalecer as ações do Ibram e demais órgãos públicos relacionados ao setor de museus – tais como secretarias estaduais e municipais, por meio de suas unidades de gestão dos museus, sistemas estaduais e municipais de museus;
- sensibilizar e orientar as instituições museológicas de diferentes naturezas administrativas e tipologias no campo da gestão, como forma de promover a disseminação da cultura do planejamento de modo sistêmico;
- investir na capacitação dos gestores considerando a diversidade de modelos de governança dos museus;
- disseminar orientações para a elaboração do plano, com destaque para a publicação **Subsídios para elaboração de planos museológicos**, produzida pelo Ibram em 2016.

# ANÁLISE ECONÔMICA DOS MODELOS

E ARRANJOS INSTITUCIONAIS E DE GESTÃO IDENTIFICADOS, INCLUINDO MODELOS DE FINANCIAMENTO E CAPTAÇÃO DE RECURSOS DE PLANEJAMENTO E DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

As instituições museológicas brasileiras viabilizam suas atividades finalísticas a partir do repasse de recursos do Tesouro Nacional, dos estados e das municipalidades. Esses repasses se dão por meio dos ministérios que possuem museus a eles vinculados, bem como de recursos do Fundo Nacional da Cultura e Incentivo Fiscal, ambos mecanismos de financiamento previstos na Lei 8.313/91 – Lei Rouanet.

No que se refere à realidade dos museus brasileiros evidenciada pela pesquisa, percebe-se uma baixa adesão à Lei Rouanet e, mais especificamente, à apresentação do plano anual.

# ANÁLISE ECONÔMICA DOS MODELOS

E ARRANJOS INSTITUCIONAIS E DE GESTÃO IDENTIFICADOS, INCLUINDO MODELOS DE FINANCIAMENTO E CAPTAÇÃO DE RECURSOS DE PLANEJAMENTO E DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

Os dados demonstram que apenas museus de grande porte responderam positivamente quando questionados se haviam apresentado plano anual ao Ministério da Cultura via Lei Rouanet. A falta de estrutura de gestão, inviabilidade jurídica ou incapacidade de viabilizar patrocínios são fatores que podem explicar essa baixa adesão.

Para que o plano anual obtenha licença de captação via Lei Rouanet, é necessário haver uma instituição da sociedade civil, sem fins lucrativos, que possa atuar como proponente. Via de regra os museus se valem das Organizações Sociais, quando são geridos por esta modalidade, ou ainda de Associações de Amigos, OSCIPS, fundações, que sejam parceiras estáveis da instituição e comprometidas com a viabilização dos programas e projetos do museu.

# ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE DE LONGO PRAZO

## FUNDO PATRIMONIAL (ENDOWMENT)

Um dos caminhos recentemente trazidos à pauta, no âmbito do financiamento aos museus, como antídoto ao modelo adotado de financiamento por projetos, é o fundo patrimonial (endowment). Criados por instituições com forte legado, sem fins lucrativos, os fundos surgem por meio de doações de pessoas físicas, jurídicas e heranças como forma de garantir sua sustentabilidade financeira em longo prazo.

A questão de captação de recursos específicos para a composição de fundos patrimoniais traz um novo dilema para os museus brasileiros, ou seja, o desafio de se lançar, simultaneamente, a busca de patrocínios para a sustentabilidade presente do museu e a captação de recursos para a composição do fundo. Se não houver o cuidado de criar distinção e especificidades, isso poderá gerar mesmo certa concorrência e pouca clareza de comunicação externa junto ao conjunto potencial de investidores.

# ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE DE LONGO PRAZO

## OUTROS FORMATOS DE FUNDOS

Na mesma linha de fundos patrimoniais para museus específicos, poderão vir a ser criados fundos setoriais, regionais, municipais, destinados a constituir e perenizar conjuntos de instituições.

É importante salientar que o interesse na criação de fundos não se restringe aos museus privados, mas se alastra para outros tipos de configuração, ou seja, tem despertado atenção também de museus estatais, universitários, pertencentes a fundações, entre outros.

Da mesma forma, poderá haver espaço para fundos patrimoniais híbridos, ou seja, em que uma cidade ou organização dedique-se à criação de fundos que se destinem à proteção e salvaguarda de conjuntos de instituições patrimoniais – museus, bibliotecas, arquivos – ou de instituições culturais em geral.

# ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DA CULTURA

O modelo de gestão por organização social, promulgado no Brasil por meio da Lei Federal nº 9.637/1998, prevê a concessão, para pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, para a prestação de serviços em atividades consideradas não exclusivas do Estado, como saúde, ciências, ciência e tecnologia, e cultura.

A implantação desse modelo de prestação de serviços deve ser entendida dentro do contexto da chamada reforma do Estado, desencadeada na década de 1990 e que resultou na delimitação da atuação do Estado no que diz respeito às atividades nas áreas sociais e científicas, dentre as quais se inserem equipamentos culturais como museus.

# ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DA CULTURA

Identificado como gestão pública não estatal, o modelo de gestão via organização social regulamenta o acordo de parceria entre Estado e o ente qualificado como OS por meio do contrato de gestão.

Ao estipular metas a serem alcançadas e indicadores de eficiência, o instrumento estabelece atribuições, responsabilidades e obrigações entre as entidades qualificadas e o poder público, que, de seu lado, disponibiliza um montante de recursos para a execução de plano de trabalho, constituído por metas de desempenho, e as formas de avaliação.

# ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DA CULTURA

No âmbito da pesquisa qualitativa realizada, cinco das instituições museológicas entrevistadas são qualificadas como organização social, das quais duas vêm sofrendo com cortes orçamentários bastante impactantes para seus programas, o que evidencia a importância de entender que o modelo de OS não deve se restringir apenas ao repasse de recursos do poder público, devendo incluir outras alternativas de captação e geração de recursos.

# FUNDO NACIONAL DE CULTURA

Nestes últimos anos, a cultura tem registrado algumas ameaças à existência e manutenção do FNC. Desde sua instituição, o FNC está autorizado a receber um total de 3% da arrecadação das loterias federais para sua manutenção, mas esse recurso sofre constantes contingenciamentos.

Os setores da cultura têm trabalhado de forma coesa para exigir e defender que a destinação dos recursos da loteria para o fundo seja preservada, sem desvios para outras situações emergenciais que precisem ser priorizadas pelo governo. A destinação dos recursos para a cultura foi mantida, mas o risco habitual de contingenciamento não está afastado.

# RECOMENDAÇÕES SOBRE EFICIÊNCIA

## EM GESTÃO E INOVAÇÃO NO PLANEJAMENTO E NA GESTÃO SUSTENTÁVEL PARA AS INSTITUIÇÕES MUSEAIS BRASILEIRAS

A clareza da missão institucional e as parcerias são fundamentais para medir a eficiência da gestão museológica, considerando o equilíbrio entre programação, salvaguarda e gestão.

O tema da sustentabilidade e do financiamento é uma das agendas mais estratégicas das instituições no momento presente e ganhará força nos próximos anos – quando o setor enfrentará o desafio de buscar e experimentar novos modelos, cada vez mais diversificados e complementares.

# RECOMENDAÇÕES SOBRE EFICIÊNCIA

## EM GESTÃO E INOVAÇÃO NO PLANEJAMENTO E NA GESTÃO SUSTENTÁVEL PARA AS INSTITUIÇÕES MUSEAIS BRASILEIRAS

Pensar em inovação é também estruturar as redes que formam e sustentam os museus e que podem gerar novas conexões, fortalecer as existentes e aproximar indivíduos em vínculos sólidos e verdadeiros. Indivíduos entendidos não como público, mas como pessoas que congregam uma comunidade.

Para o fortalecimento das redes e a definição de práticas realmente inovadoras, vale destacar os seguintes aspectos:

- ❖ promoção de um olhar mais plural, que privilegie o fazer junto e a colaboração;
- ❖ gestão de projetos e programas como causas da coletividade;
- ❖ medição de impactos não como um resultado a ser alcançado, mas como processos a serem construídos constantemente;
- ❖ mapeamento de intuições que já fizeram ações semelhantes;
- ❖ troca de experiências e concepção de modelos cooperados.

# RECOMENDAÇÕES SOBRE EFICIÊNCIA

## EM GESTÃO E INOVAÇÃO NO PLANEJAMENTO E NA GESTÃO SUSTENTÁVEL PARA AS INSTITUIÇÕES MUSEAIS BRASILEIRAS

No processo de construção de redes e do fazer colaborativo, os fundos setoriais podem ser um divisor estratégico. Que práticas podem unificar as instituições e promover a criação de fundos setoriais? O que afinal une instituições museológicas de uma mesma região ou com temas correlatos e acervos como proximidades temporais e estéticas?

Esse pensamento setorial pode colaborar na propagação de projetos e programas integrados, que valorizem causas comuns e sensíveis à sociedade. A promoção de projetos em parceria é um caminho para a valorização do setor, assim como o fortalecimento dos projetos e mecanismos setoriais já existentes. Nessas práticas integradas reside o pressuposto de que, por trás da atuação de um museu, há uma causa, e ela deve ser entendida como aquilo que permeia todo o fazer institucional.

**COOPERAÇÃO**

**PESQUISA**

**ECONOMIA DA CULTURA**

**VALOR**

**INVESTIMENTO EM CULTURA**

**VALORIZAÇÃO DO CAMPO CULTURAL**

**IMPACTO**

**DESEMPENHO**

PRESIDENTE DA REPÚBLICA  
Jair Messias Bolsonaro

MINISTRO DA CIDADANIA  
Osmar Gasparini Terra

SECRETÁRIO ESPECIAL DA CULTURA  
Henrique Medeiros Pires

PRESIDENTE DO INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS  
Paulo César Brasil do Amaral

CHEFE DE GABINETE SUBSTITUTA  
Kelmá Ferreira Câmara Leão de Abreu

DIRETORA DO DEPARTAMENTO DE DIFUSÃO,  
FOMENTO E ECONOMIA DOS MUSEUS  
Eneida Braga Rocha de Lemos

DIRETORA SUBSTITUTA DO DEPARTAMENTO DE  
PROCESSOS MUSEAIS  
Luciana Palmeira da Silva

DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO E  
GESTÃO INTERNA  
Dênio Menezes da Silva

COORDENADOR GERAL DE SISTEMAS DE  
INFORMAÇÃO MUSEAL  
Alexandre Cesar Avelino Feitosa

PROCURADORA-CHEFE  
Eliana Alves de Almeida Sartori

AUDITOR  
Werner Neibert Bezerra

## EQUIPE TÉCNICA DO DEPARTAMENTO DE DIFUSÃO, FOMENTO E ECONOMIA DOS MUSEUS

DIRETORA DO DEPARTAMENTO DE DIFUSÃO,  
FOMENTO E ECONOMIA DOS MUSEUS  
Eneida Braga Rocha de Lemos

COORDENADORA DE ESTRATÉGIAS E  
SUSTENTABILIDADE  
Patrícia da Cunha Albernaz

CHEFE DA DIVISÃO DE ESTUDOS E  
ECONOMIA DOS MUSEUS  
Priscila Rodrigues Borges

CHEFE DA DIVISÃO DE GESTÃO INSTITUCIONAL  
Renata Pereira Passos da Silva

CHEFE DA DIVISÃO DE SUSTENTABILIDADE  
SOCIOECONÔMICA  
Ricardo Antônio de Souza Karam

TÉCNICAS EM ASSUNTOS CULTURAIS  
Flora Brochado Maravalhas  
Ana Lucia Taveira

APOIOS ADMINISTRATIVOS  
Luciano Noleto Barbosa Rocha  
Karina Karla Roque Santos  
Priscila Queiroz Simões

SUPERVISÃO TÉCNICA E EDITORIAL  
Flora Brochado Maravalhas  
Patrícia da Cunha Albernaz  
Priscila Rodrigues Borges  
Renata Pereira Passos da Silva  
Ricardo de Souza Karam

**EMPRESA CONTRATADA PARA  
REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO  
EXPOMUS - Exposições, Museus,  
Projetos Culturais**

## **EQUIPE**

### **DIRETORIA**

Maria Ignez Mantovani Franco  
Roberta Saraiva Coutinho  
Renato Musa

### **COORDENAÇÃO MUSEOLÓGICA**

Maria Ignez Mantovani Franco  
Carolina Vasconcellos Vilas Boas

### **REDAÇÃO FINAL**

Maria Ignez Mantovani Franco  
Adriana Mortara Almeida  
Carla Nieto Vidal  
Carolina Vasconcellos Vilas Boas  
Fiorela Bugatti Isolan

### **PESQUISA QUALITATIVA**

Carla Nieto Vidal  
Carolina Vasconcellos Vilas Boas  
Fiorela Bugatti Isolan  
Léa Blezer  
Lourdes Silva  
Maria Ignez Mantovani Franco  
Rosangela Marques de Brito  
Simone Trindade

### **CONSULTORIA ESTATÍSTICA**

Carfos Alberto de Braganca Pereira  
Jonas Wacker

### **CONSULTORIA EM METODOLOGIA DE PESQUISA**

Adriana Mortara Almeida

### **CONSULTORIA EM TECNOLOGIA**

New Gosling Soluções em Interface  
Gráficas e Software

### **CONSULTORIA EM ECONOMIA DA CULTURA**

Leandro Valiati

### **ASSESSORIA TÉCNICA**

Ana Helena Grizotto Custódio  
Jéssica Andrade  
Pollyana Pereira Marin

### **TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS QUALITATIVAS**

Danieli Giovanini do Carmo Leite  
Luana Gonçalves Vieira da Silva  
Pollyana Pereira Marin  
Viviane Vitor Longo

### **REVISÃO DE TEXTOS**

Eliana Rocha  
João Carneiro

### **PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO**

Rita Sepulveda de Faria  
Marina Zilbersztejn

**Instituto Brasileiro de Museus - Ibram**  
**Setor Bancário Norte, Quadra 02, Bloco N**  
**Edifício CNC III, 23º Andar**  
**Brasília/ DF - CEP: 70.040-020**  
**www.museus.gov.br**  
**contato: ddfem@museus.gov.br**

**Copyright© 2019**

**Instituto Brasileiro de Museus**



**EXPOMUS**