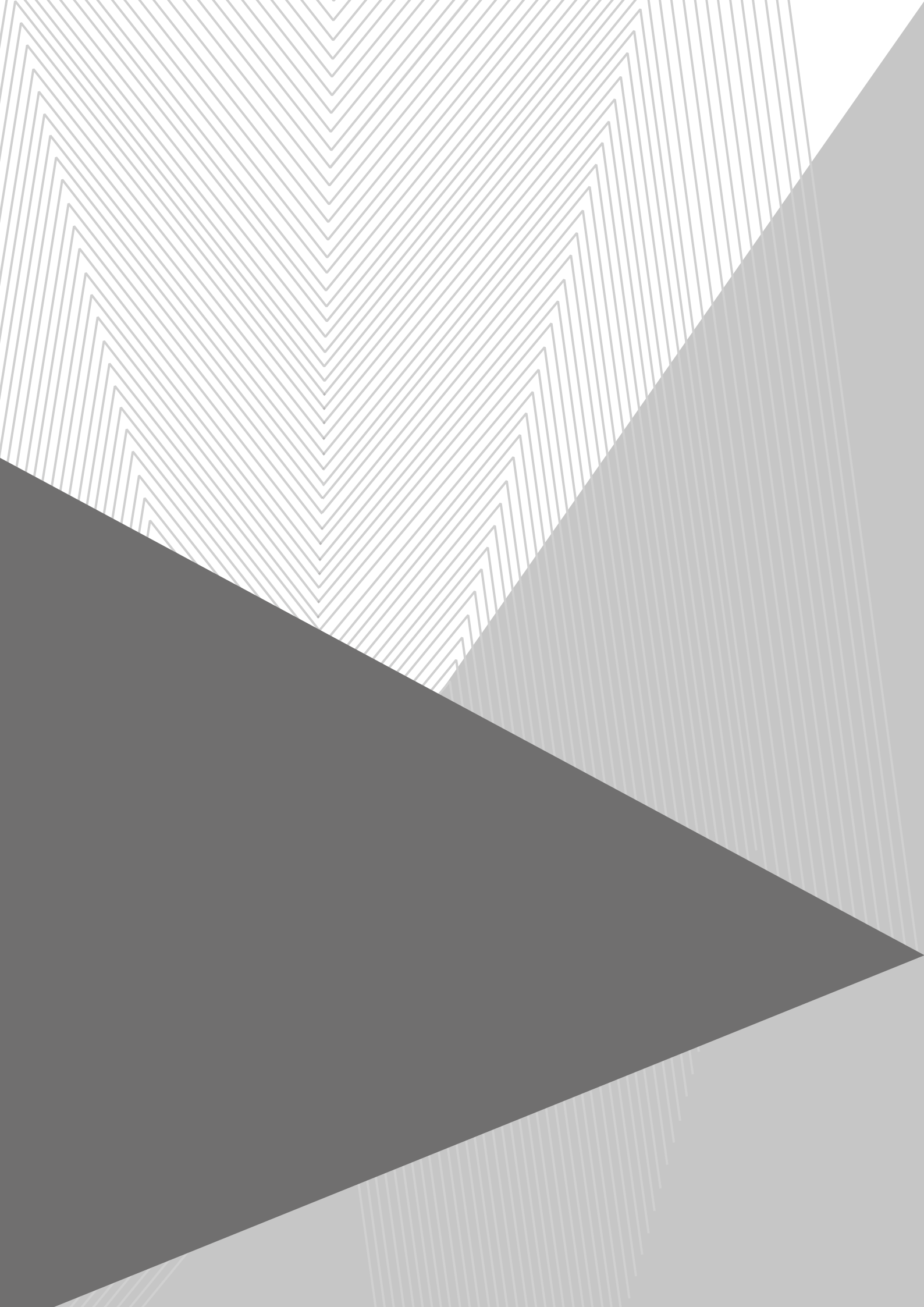


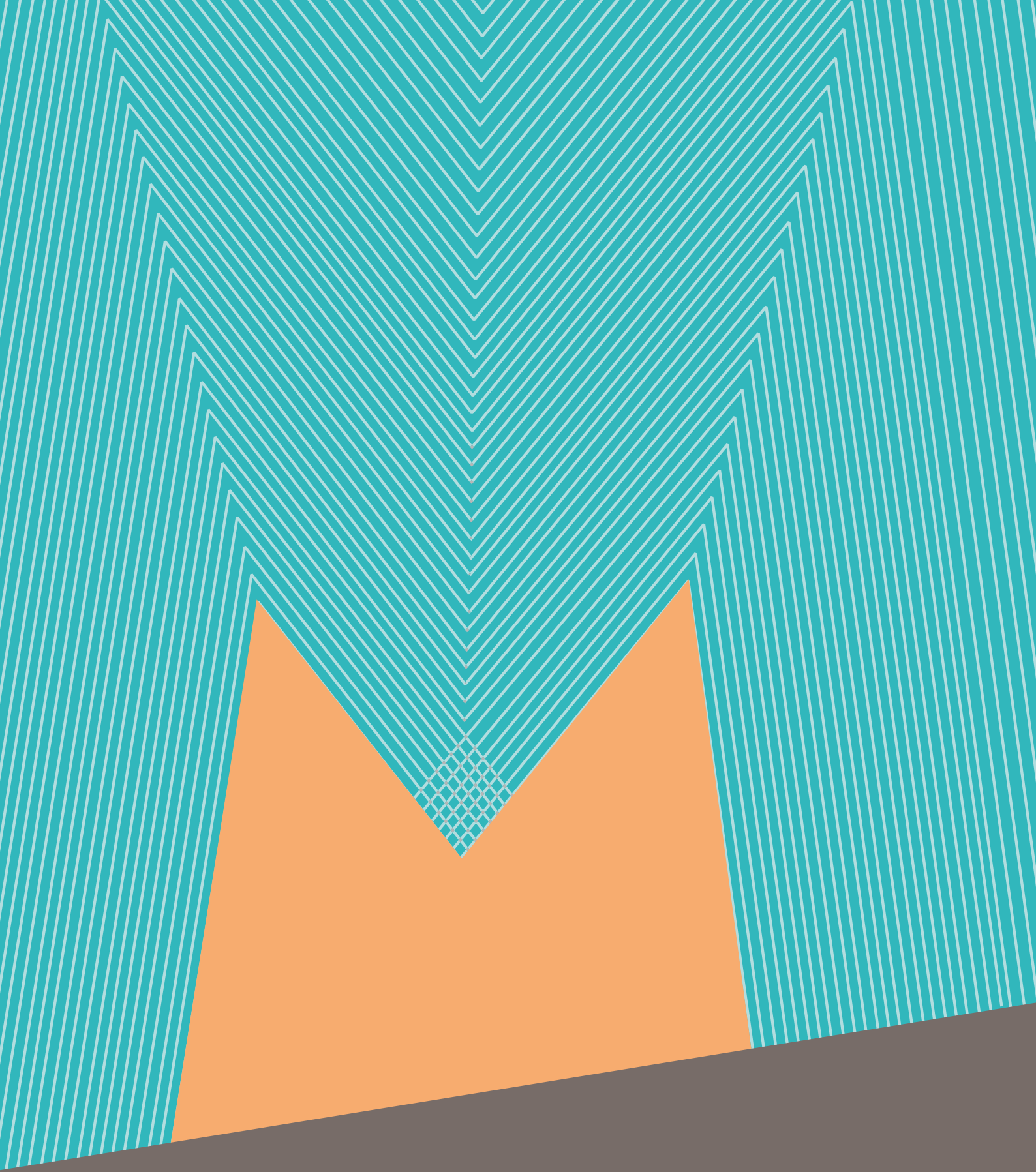
# MUSEUS E A DIMENSÃO ECONÔMICA

DA CADEIA PRODUTIVA  
À GESTÃO SUSTENTÁVEL





**MUSEUS E A DIMENSÃO ECONÔMICA  
DA CADEIA PRODUTIVA À GESTÃO SUSTENTÁVEL**



**COLEÇÃO** MUSEU   
ECONOMIA E   
SUSTENTABILIDADE

A COLEÇÃO MUSEU, ECONOMIA E SUSTENTABILIDADE integra o programa editorial do Ibram e visa à publicação de dissertações, teses, ensaios e pesquisas que tratem das relações entre museus, processos museais, gestão, economia e sustentabilidade.

**MUSEUS E A DIMENSÃO ECONÔMICA**  
**DA CADEIA PRODUTIVA À GESTÃO SUSTENTÁVEL**

Brasília  
Instituto Brasileiro de Museus  
2014

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte.

Tiragem desta edição: 1.000 exemplares  
Impresso no Brasil

1ª edição: 2014

**Ministério da Cultura**  
**Instituto Brasileiro de Museus**

**Presidenta da República**  
Dilma Rousseff

**Vice-Presidente**  
Michel Temer

**Ministra da Cultura Interina**  
Ana Cristina da Cunha Wanzeler

**Presidente do Instituto Brasileiro de Museus**  
Angelo Oswaldo de Araújo Santos

**Diretora do Departamento de Difusão, Fomento e Economia de Museus**  
Eneida Braga Rocha de Lemos

**Diretor do Departamento de Processos Museais**  
João Luiz Domingues Barbosa

**Diretor interino do Departamento de Planejamento e Gestão Interna**  
Marcelo Helder Maciel Ferreira

**Coordenadora Geral de Sistemas de Informação Museal**  
Rose Moreira de Miranda

**Procuradora-chefe**  
Eliana Alves de Almeida Sartori

**Auditora**  
Solange Maria C. Medeiros Neves

Museus e a dimensão econômica: da cadeia produtiva à gestão sustentável / Instituto Brasileiro de Museus – Brasília, DF: Ibram, 2014. 142 p.: il; 23 cm – (Coleção Museu, Economia e Sustentabilidade, 2)

ISBN: 978-85-63078-39-1

1. Museus. 2. Economia de Museus. 3. Cadeia Produtiva. 4. Economia da Cultura.  
I. Instituto Brasileiro de Museus. II. Valiati, Leandro. III. Série.

CDU 069.0981

**Coleção Museu, Economia  
e Sustentabilidade**

**Consultor técnico**  
Leandro Valiati

**Equipe técnica**  
Eneida Braga Rocha de Lemos  
Ena Elvira Colnago  
Heloisa Solino Evelin  
Luis Augusto Ferreira Braga de Aquino  
Marco Estevão de Mesquita Vieira  
Pedro de Faria Franco Turbay  
Priscila Queiroz Simões  
Priscila Rodrigues Borges  
Renata Pereira Passos da Silva

**Estagiários:**  
Daniel Rivas Paredes  
Rodrigo Otavio Curvello Wutke

**Editorial**

**Projeto gráfico**  
Elisa Guimarães F. Zubcov  
– CPGII/DDFEM/Ibram

**Revisão ABNT e copidesque**  
Márcia Regina Lopes – CGP/DPGI/Ibram

**Diagramação, edição de gráficos  
e revisão ortográfica**  
Njobs Comunicação

## AGRADECIMENTOS

O Projeto de Cooperação Técnica Internacional Desenvolvimento da Gestão Estratégica do Instituto Brasileiro de Museus – Ibram e dos Museus Brasileiros para o Fortalecimento Institucional na Formulação e Implementação de Políticas Públicas, desenvolvido em parceria com Organização dos Estados Ibero-americanos - OEI, contribuiu para o estabelecimento das condições técnicas e metodológicas para iniciar o processo investigativo de identificação da cadeia produtiva dos museus, tema desafiador em termos da coleta de dados e insumos para a efetivação da proposta.

A Pesquisa *Museus e a Dimensão Econômica: da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável* empreendida pelo Ibram contou com a consultoria de Leandro Valiati, economista, professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS e profissional dedicado ao tema economia da cultura e economia criativa. A Leandro e a sua equipe, prestamos nossos melhores agradecimentos.

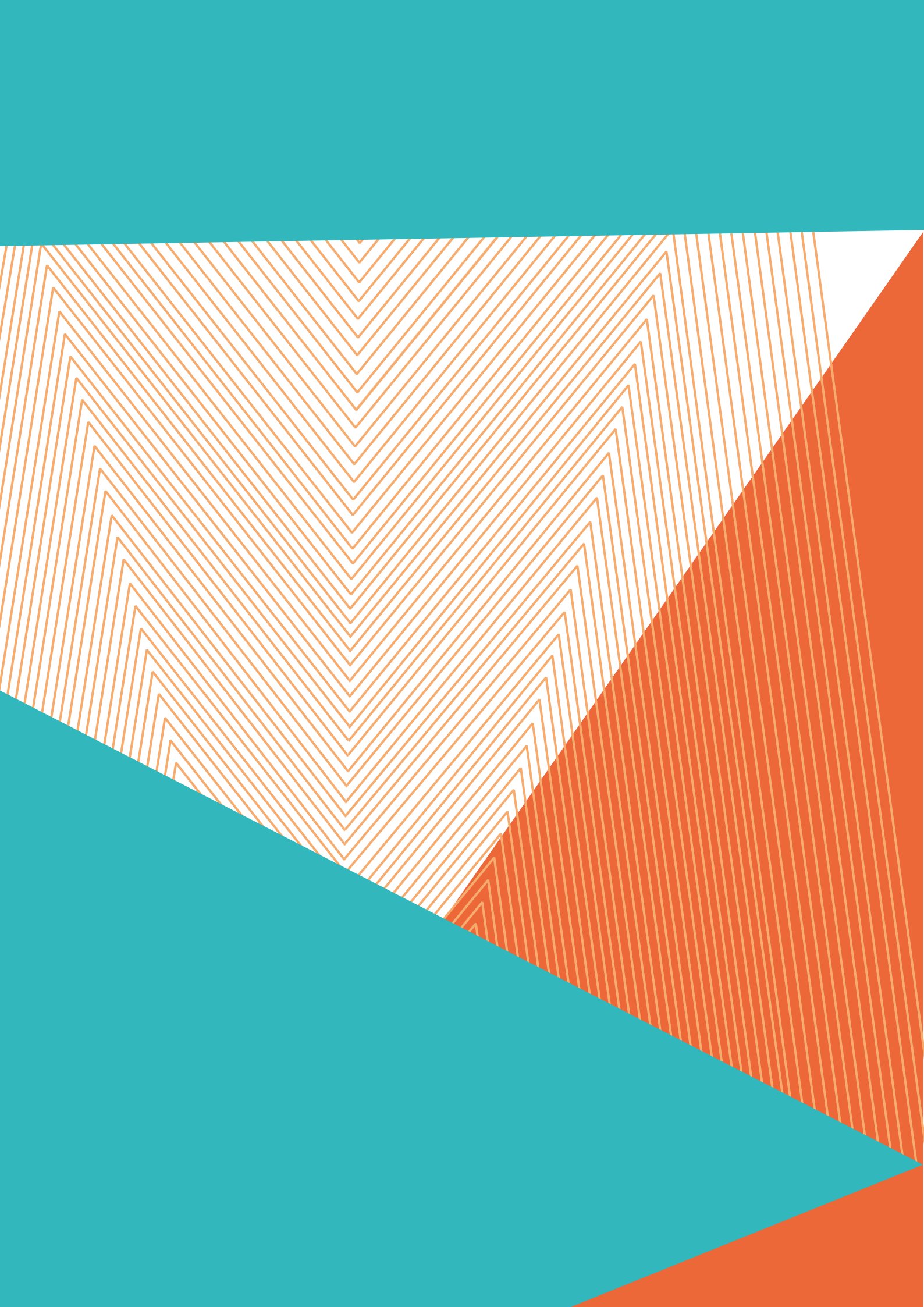
O processo investigativo obteve também o apoio de diversos profissionais e agentes envolvidos na produção, distribuição e consumo de bens e serviços produzidos para e pelos museus que, em conjunto, contribuíram para dar um passo importante na pesquisa dos elos econômicos constitutivos dos bens e serviços das instituições museológicas e na valoração dos bens culturais.

Registramos a todos a nossa mais sincera gratidão:

À Secretaria de Fomento e Incentivo à Cultura, do Ministério da Cultura - Sefic/MinC, cuja colaboração foi fundamental para impulsionar a coleta de dados e informações de interesse da pesquisa.

Aos gestores e profissionais das instituições museológicas, que participaram da pesquisa e atenderam às nossas solicitações, enriquecendo o trabalho com informações, *insights* e análises das postulações e tendências que os números e percentuais dos processos consultados inferiam.

Aos servidores do Ibram, lotados tanto na Sede quanto em suas unidades museológicas, que estabeleceram as condições necessárias para a consolidação e análise dos resultados da pesquisa: Ana Carolina de Souza Cruz, Daniele Franca Sampaio Cunha, Ena Elvira Colnago, Eneida Braga Rocha de Lemos, Daniel Rivas Paredes, Heloisa Solino Evelin, José do Nascimento Júnior, Jaqueline Assis, Karla Inês Silva Uzeda, Liane Lasmar Correia, Luís Augusto Ferreira Braga de Aquino, Márcia Regina Lopes, Marco Estevão de Mesquita Vieira, Maria Elisabete Arruda de Assis, Pedro de Faria Franco Turbay, Priscila Queiroz Simões, Priscila Rodrigues Borges, Renata Pereira Passos da Silva, Ricardo Alberton Fernandes, Rodrigo Otavio Curvello Wutke e Suelen Garcia Soares.





# PALAVRA DO PRESIDENTE

A gestão museológica abrange, na atualidade, as mais variadas dimensões, nos setores sociais e econômicos. São vertentes que enriquecem o trabalho cultural dos profissionais de museus, de modo a que as instituições se abram e assumam estratégias inovadoras de manutenção e expansão. O público em crescimento acelerado, os desafios que demandam respaldo financeiro e a conexão com a dinâmica política da Administração Pública e dos investimentos privados fazem com que os museus procurem modernizar a gestão numa perspectiva real de grandes resultados.

Exatamente nessa direção, o Instituto Brasileiro de Museus apoia e incentiva o debate sobre novos mecanismos de gestão e o papel transformador a ser assumido pelas equipes envolvidas. Em mais uma parceria com a Organização dos Estados Ibero-americanos - OEI, chegamos à síntese que aqui se divulga. Estudos aprofundados vieram permitir que o campo museal disponha das bases indispensáveis à formulação de projetos consistentes e consequentes, em matéria de organização, governança e economia.

Ao cumprir uma de suas metas prioritárias, que reside na sinergia do diálogo e no fortalecimento das unidades museológicas do Brasil, o Ibram deseja que se multipliquem as iniciativas, a partir dos subsídios aqui oferecidos. A sociedade brasileira identifica os museus como centros dinâmicos de memória e cultura, e é preciso que saibamos oferecer-lhe as respostas criativas por todos esperadas.

**ANGELO OSWALDO DE ARAÚJO SANTOS**



# APRESENTAÇÃO

Nesta publicação, o Instituto Brasileiro de Museus – Ibram apresenta os resultados do primeiro estudo sistêmico da cadeia produtiva dos museus brasileiros intitulado *Museus e a Dimensão Econômica: da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável*. Empreendida em âmbito nacional entre os anos de 2012 e 2013, a pesquisa abrange informações referentes ao campo museal provenientes de diversas fontes no período de 2007-2013.

Uma iniciativa dessa importância foi possível somente graças ao estabelecimento de uma parceria com a Organização dos Estados Ibero-americanos - OEI que, por meio de uma consultoria especializada, realizou mais uma etapa do projeto Desenvolvimento da Gestão Estratégica do Instituto Brasileiro de Museus - Ibram e dos Museus Brasileiros para o Fortalecimento Institucional na Formulação e Implementação de Políticas Públicas. Essa parceria ampliou as atividades desempenhadas pela Coordenação de Estudos Socioeconômicos e Sustentabilidade - Ceses, do Departamento de Difusão, Fomento e Economia dos Museus - DDFEM, contribuindo de maneira significativa nos estudos relativos aos investimentos voltados para o campo museal efetuados pelo Instituto desde 2010, fomentando o interesse na área em diferentes linhas de pesquisa e em consonância com o Plano Nacional de Cultura (PNC) do Governo Federal.

Nesse contexto foi, então, elaborada a pesquisa da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável. A obra contempla a dimensão econômica dos museus, bem como os percursos e desafios metodológicos de elaboração do estudo; promove uma reflexão sobre os profissionais que atuam nos museus e o mercado de trabalho; traça uma análise ambiental por meio do desenho da cadeia produtiva e das atividades econômicas dos museus; e, por fim, apresenta o desafio da sustentabilidade no tocante à gestão das instituições museológicas brasileiras. Pretendemos, com a publicação dos resultados do trabalho, reconhecer e valorizar o papel das instituições museológicas como vetores do desenvolvimento local sustentável, além de incentivar a dinamização do setor, fortalecendo a economia de museus e, conseqüentemente, a economia da cultura.

A pesquisa representa mais um passo em direção à compreensão da dimensão econômica dos museus, bem como abre possibilidades de novos estudos e aprofundamentos.

Tenha uma boa leitura!

# LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> .....	<b>21</b>
DIAGRAMA DOS IMPACTOS GERADOS	
<b>FIGURA 2</b> .....	<b>22</b>
CICLO DE VALORES	
<b>FIGURA 3</b> .....	<b>30</b>
CICLO INFORMATIVO	
<b>FIGURA 4</b> .....	<b>33</b>
IMPACTO ECONÔMICO TOTAL DOS MUSEUS (MÉTODO DOS EFEITOS)	
<b>FIGURA 5</b> .....	<b>36</b>
CLASSIFICAÇÃO PARA ESTATÍSTICAS CULTURAIS	
<b>FIGURA 6</b> .....	<b>37</b>
CICLO CULTURAL	
<b>FIGURA 7</b> .....	<b>42</b>
MODELO ANALÍTICO CONSOLIDADO – FASE 1	
<b>FIGURA 8</b> .....	<b>44</b>
AMOSTRA CONSOLIDADA DOS PROJETOS INCLUÍDOS NA ETAPA “ANÁLISE DOCUMENTAL SEFIC/MINC”	
<b>FIGURA 9</b> .....	<b>45</b>
IMPACTO ECONÔMICO – ESTRUTURA DE AGREGAÇÃO DE DADOS	
<b>FIGURA 10</b> .....	<b>46</b>
GASTOS TOTAIS (PERCENTUAIS POR RUBRICA)	
<b>FIGURA 11</b> .....	<b>47</b>
GASTOS TOTAIS POR RUBRICA	
<b>FIGURA 12</b> .....	<b>49</b>
INSTITUIÇÕES MUSEAIS POR UF – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA	
<b>FIGURA 13</b> .....	<b>50</b>
INSTITUIÇÕES MUSEAIS BRASILEIRAS POR SEGMENTO – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA	
<b>FIGURA 14</b> .....	<b>51</b>
DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR INSCRIÇÃO CADASTRAL DE PESSOA JURÍDICA – CNPJ	
<b>FIGURA 15</b> .....	<b>52</b>
CAPTAÇÃO DE RECURSOS PÚBLICOS OU DO EXTERIOR EM 2011 PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS PESQUISADAS	
<b>FIGURA 16</b> .....	<b>53</b>
CAPTAÇÃO DE RECURSOS PÚBLICOS OU DO EXTERIOR EM 2011 POR NATUREZA ADMINISTRATIVA DAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS	
<b>FIGURA 17</b> .....	<b>54</b>
REPASSE DE RECURSOS PÚBLICOS OU DO EXTERIOR ÀS INSTITUIÇÕES MUSEAIS POR FONTE PROVIDORA	
<b>FIGURA 18</b> .....	<b>55</b>
MECANISMOS DE TRANSFERÊNCIA DOS RECURSOS PÚBLICOS OU EXTERNOS RECEBIDOS, EM 2011, PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS POR FONTE PROVIDORA	
<b>FIGURA 19</b> .....	<b>56</b>
CAPTAÇÃO DE RECURSOS EM 2011 POR REGIÃO E NATUREZA ADMINISTRATIVA DAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS	
<b>FIGURA 20</b> .....	<b>57</b>
INSTITUIÇÕES MUSEAIS QUE RECEBERAM RECURSOS DE AGENTES PRIVADOS EM 2011 POR NATUREZA ADMINISTRATIVA	
<b>FIGURA 20.1</b> .....	<b>58</b>
INSTITUIÇÕES MUSEAIS QUE NÃO RECEBERAM RECURSOS DE AGENTES PRIVADOS EM 2011 POR NATUREZA ADMINISTRATIVA	
<b>FIGURA 21</b> .....	<b>59</b>
RECEBIMENTO DE RECURSOS DE AGENTES PRIVADOS EM 2011 POR REGIÃO E NATUREZA ADMINISTRATIVA	

<b>FIGURA 22</b> .....	<b>61</b>
EXISTÊNCIA DE BILHETERIA, LOJA E RESTAURANTE OU LANCHONETE COMO FONTE DE RECURSOS COMPLEMENTARES NAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS	
<b>FIGURA 23</b> .....	<b>62</b>
REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES DE PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS	
<b>FIGURA 24</b> .....	<b>63</b>
REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES PEDAGÓGICAS PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS	
<b>FIGURA 25</b> .....	<b>64</b>
VÍNCULO EMPREGATÍCIO DOS FUNCIONÁRIOS QUE ATUAM NAS ATIVIDADES PEDAGÓGICAS DAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS	
<b>FIGURA 26</b> .....	<b>65</b>
PRIORIZAÇÃO DAS ATIVIDADES PEDAGÓGICAS PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS	
<b>FIGURA 27</b> .....	<b>66</b>
REALIZAÇÃO DE PESQUISA PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS	
<b>FIGURA 28</b> .....	<b>67</b>
ALOCAÇÃO DE PESSOAL NAS ATIVIDADES DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS	
<b>FIGURA 29</b> .....	<b>68</b>
EXISTÊNCIA DE RESERVA TÉCNICA NAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS	
<b>FIGURA 30</b> .....	<b>69</b>
REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE CONSERVAÇÃO PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS ENTRE OS ANOS DE 2009 E 2011	
<b>FIGURA 31</b> .....	<b>70</b>
PRIORIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE CONSERVAÇÃO PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS	
<b>FIGURA 32</b> .....	<b>71</b>
REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE RESTAURO PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS ENTRE OS ANOS DE 2009 E 2011	
<b>FIGURA 33</b> .....	<b>71</b>
PRIORIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE RESTAURO PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS	
<b>FIGURA 34</b> .....	<b>72</b>
VÍNCULO EMPREGATÍCIO DOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM NAS ATIVIDADES DE CONSERVAÇÃO E RESTAURO NAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS	
<b>FIGURA 35</b> .....	<b>73</b>
TIPOS DE CONSERVAÇÃO PREVENTIVA REALIZADOS PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS	
<b>FIGURA 36</b> .....	<b>74</b>
GASTOS COM MANUTENÇÃO DE ACORDO COM O TIPO DE PRÉDIO DAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS	
<b>FIGURA 37</b> .....	<b>75</b>
VÍNCULO EMPREGATÍCIO DOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM NA ATIVIDADE DE CURADORIA NAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS	
<b>FIGURA 38</b> .....	<b>76</b>
PRIORIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE CURADORIA PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS	
<b>FIGURA 39</b> .....	<b>77</b>
REALIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS	
<b>FIGURA 40</b> .....	<b>78</b>
REALIZAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS DE ACERVO PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS	
<b>FIGURA 41</b> .....	<b>79</b>
REALIZAÇÃO DE EXPOSIÇÕES DE LONGA DURAÇÃO PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS	
<b>FIGURA 42</b> .....	<b>84</b>
EXISTÊNCIA DE SETOR DE RH NAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS POR NATUREZA ADMINISTRATIVA	
<b>FIGURA 43</b> .....	<b>84</b>
INSTITUIÇÕES MUSEAIS COM SETOR DE RH POR NATUREZA ADMINISTRATIVA	

<b>FIGURA 44</b> .....	<b>85</b>
CONTRATAÇÃO DE PESSOAL EFETIVO ENTRE 2009 E 2011 PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS QUE POSSUEM SETOR DE RH POR NATUREZA ADMINISTRATIVA	
<b>FIGURA 45</b> .....	<b>86</b>
EXISTÊNCIA DE FUNCIONÁRIOS ESPECÍFICOS NO ORGANOGRAMA DAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS QUE POSSUEM SETOR DE RH POR NATUREZA ADMINISTRATIVA	
<b>FIGURA 46</b> .....	<b>87</b>
TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS COM SETOR DE RH	
<b>FIGURA 47</b> .....	<b>89</b>
FUNCIONÁRIOS DE MUSEUS POR NATUREZA E ESFERA DAS INSTITUIÇÕES CONTRATANTES EM 2010	
<b>FIGURA 48</b> .....	<b>90</b>
FAIXA ETÁRIA DOS TRABALHADORES DAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS BRASILEIRAS EM 2010 – RAIS	
<b>FIGURA 49</b> .....	<b>91</b>
GRAU DE INSTRUÇÃO DOS TRABALHADORES NAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS BRASILEIRAS EM 2010 – RAIS	
<b>FIGURA 50</b> .....	<b>92</b>
DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES DAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS BRASILEIRAS POR UF EM 2010 – RAIS	
<b>FIGURA 51</b> .....	<b>93</b>
FAIXA DE REMUNERAÇÃO (EM SALÁRIOS MÍNIMOS) DOS TRABALHADORES DAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS BRASILEIRAS EM 2010 – RAIS	
<b>FIGURA 52</b> .....	<b>94</b>
DISTRIBUIÇÃO DOS MUSEUS QUE DECLARARAM A RAIS - 2010 POR UF	
<b>FIGURA 53</b> .....	<b>95</b>
NÚMERO DE INSTITUIÇÕES MUSEAIS E PIB PER CAPITA POR UF	
<b>FIGURA 54</b> .....	<b>98</b>
DIAGRAMA DA CADEIA ECONÔMICA PRODUTIVA DE MUSEUS	
<b>FIGURA 55</b> .....	<b>99</b>
DIAGRAMA EXPANDIDO DA CADEIA ECONÔMICA PRODUTIVA DE MUSEUS	
<b>FIGURA 56</b> .....	<b>100</b>
ATIVIDADES-MEIO E ATIVIDADES-FIM DO SETOR ECONÔMICO DA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO	
<b>FIGURA 57</b> .....	<b>101</b>
LISTA DAS ATIVIDADES DO SETOR ECONÔMICO DA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO IMPACTADAS PELO CAMPO MUSEAL	
<b>FIGURA 58</b> .....	<b>102</b>
ATIVIDADES-MEIO E ATIVIDADES-FIM DO SETOR ECONÔMICO DA EDUCAÇÃO, ARTE, CULTURA, ESPORTE E LAZER	
<b>FIGURA 59</b> .....	<b>102</b>
LISTA DAS ATIVIDADES DO SETOR ECONÔMICO DA EDUCAÇÃO, ARTE, CULTURA, ESPORTE E LAZER IMPACTADAS PELO CAMPO MUSEAL	
<b>FIGURA 60</b> .....	<b>103</b>
ATIVIDADES-MEIO E ATIVIDADES-FIM DO SETOR ECONÔMICO DAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS, CIENTÍFICAS, TÉCNICAS E DE SERVIÇOS	
<b>FIGURA 61</b> .....	<b>104</b>
LISTA DAS ATIVIDADES DO SETOR ECONÔMICO DAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS, CIENTÍFICAS, TÉCNICAS E DE SERVIÇOS IMPACTADAS PELO CAMPO MUSEAL	
<b>FIGURA 62</b> .....	<b>105</b>
ATIVIDADES-MEIO E ATIVIDADES-FIM DO SETOR ECONÔMICO DO COMÉRCIO	
<b>FIGURA 63</b> .....	<b>106</b>
LISTA DAS ATIVIDADES DO SETOR ECONÔMICO DO COMÉRCIO IMPACTADAS PELO CAMPO MUSEAL	

<b>FIGURA 64</b> .....	<b>107</b>
ATIVIDADES-MEIO E ATIVIDADES-FIM DO SETOR ECONÔMICO DE CONSTRUÇÃO	
<b>FIGURA 65</b> .....	<b>108</b>
LISTA DAS ATIVIDADES DO SETOR ECONÔMICO DE CONSTRUÇÃO IMPACTADAS PELO CAMPO MUSEAL	
<b>FIGURA 66</b> .....	<b>109</b>
ATIVIDADES-MEIO E ATIVIDADES-FIM DO SETOR ECONÔMICO DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	
<b>FIGURA 67</b> .....	<b>110</b>
LISTA DAS ATIVIDADES DO SETOR ECONÔMICO DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO IMPACTADAS PELO CAMPO MUSEAL	
<b>FIGURA 68</b> .....	<b>111</b>
DIAGRAMA EXPANDIDO DA CADEIA PRODUTIVA DOS MUSEUS COM EXEMPLOS DE ATIVIDADES ECONÔMICAS IMPACTADAS (CNAE) EM CADA SETOR ECONÔMICO IDENTIFICADO	
<b>FIGURA 69</b> .....	<b>114</b>
MATRIZ SWOT GERAL	
<b>FIGURA 70</b> .....	<b>115</b>
ANÁLISE MATRIZ SWOT – FORÇAS IDENTIFICADAS	
<b>FIGURA 71</b> .....	<b>116</b>
FRAQUEZAS DAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS	
<b>FIGURA 72</b> .....	<b>117</b>
ANÁLISE MATRIZ SWOT – OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS	
<b>FIGURA 73</b> .....	<b>119</b>
ANÁLISE MATRIZ SWOT – AMEAÇAS IDENTIFICADAS	

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 A dimensão econômica e os museus: breve contextualização .....	19
1.1.1 Os museus e os impactos gerados .....	20
1.1.2 Os gastos dos museus na perspectiva dos impactos sociais .....	23
1.1.3 Classificação dos museus quanto à origem dos recursos.....	24
1.1.4 Os museus e a gestão dos seus recursos .....	25
1.1.5 Conclusão .....	26
<b>2. METODOLOGIA .....</b>	<b>29</b>
2.1 Elementos conceituais e metodológicos.....	29
2.1.1 Conceito de museus, indicadores e seu valor para a economia.....	29
2.1.2 Museus e seus impactos econômicos amplificados .....	32
2.1.3 Refletindo sobre um modelo de produção e análise de informações .....	34
<b>3. DIMENSÃO ECONÔMICA .....</b>	<b>41</b>
<b>A DIMENSÃO ECONÔMICA DOS MUSEUS: PERCURSOS E DESAFIOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>41</b>
3.1 Análise Documental na Sefic/MinC .....	42
3.2 Levantamento <i>online</i> sobre a organização dos museus .....	48
3.2.1 Sobre o perfil da amostra do levantamento <i>online</i> .....	49
3.2.2 Sobre as fontes de financiamento .....	51
3.2.3 Sobre o valor da função educativa dos museus .....	61
3.2.4 Sobre o valor da produção do conhecimento em museus .....	65
3.2.5 Sobre o valor dos acervos dos museus .....	67
3.2.6 Sobre o valor do edifício ou espaço físico dos museus .....	73
3.2.7 Sobre o valor da função curatorial dos museus .....	74
3.2.8 Sobre o valor da função de comunicação dos museus .....	76
3.2.9 Conclusão .....	79
<b>4. PROFISSIONAIS DE MUSEUS .....</b>	<b>83</b>
<b>PROFISSIONAIS DE MUSEUS E O MERCADO DE TRABALHO .....</b>	<b>83</b>
4.1 A gestão de pessoas e os museus .....	83
4.1.1 Análise de dados da RAIS: o mercado de trabalho no setor museal.....	87
<b>5. ANÁLISE AMBIENTAL.....</b>	<b>97</b>
<b>UMA ANÁLISE AMBIENTAL: DESENHO DA CADEIA PRODUTIVA E AS ATIVIDADES ECONÔMICAS DOS MUSEUS .....</b>	<b>97</b>
5.1 Cadeia Produtiva dos Museus: Atividades-Fim e Atividades-Meio segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE.....	99
5.1.1 Setor econômico da Indústria de Transformação.....	100
5.1.1.1 Atividades econômicas impactadas:.....	101
5.1.2 Setor econômico da Educação, Arte, Cultura, Esportes e Lazer.....	101
5.1.2.1 Atividades econômicas impactadas:.....	102
5.1.3 Setor econômico das Atividades Profissionais, Científicas, Técnicas e de Serviços .....	103
5.1.3.1 Atividades econômicas impactadas:.....	104



5.1.4 Setor econômico do Comércio.....	105
5.1.4.1 Atividades econômicas impactadas:.....	106
5.1.5 Setor econômico da Construção.....	107
5.1.5.1 Atividades econômicas impactadas:.....	108
5.1.6 Setor econômico de Informação e Comunicação.....	108
5.1.6.1 Atividades econômicas impactadas:.....	110
5.2 Diagrama expandido da Cadeia Produtiva dos Museus com exemplos de atividades econômicas impactadas (CNAE) em cada setor econômico identificado .....	110
<b>6. O DESAFIO DA SUSTENTABILIDADE .....</b>	<b>113</b>
<b>O DESAFIO DA SUSTENTABILIDADE: GESTÃO E FATORES AMBIENTAIS DOS MUSEUS BRASILEIROS ...</b>	<b>113</b>
6.1 Matriz SWOT Geral .....	113
6.1.1 Análise Matriz SWOT – Forças identificadas.....	114
6.1.2 Análise Matriz SWOT – Fraquezas identificadas .....	115
6.1.3 Análise Matriz SWOT – Oportunidades identificadas.....	116
6.1.4 Análise Matriz SWOT – Ameaças identificadas .....	117
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>121</b>
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>129</b>
Questionário aplicado no levantamento <i>online</i> sobre aspectos organizacionais dos museus .....	129
Apresentação.....	130



# 1. INTRODUÇÃO

O Instituto Brasileiro de Museus - Ibram foi criado em janeiro de 2009, pela Lei n.º 11.906, com a finalidade, *inter alia*, de “promover e assegurar a implementação de políticas públicas para o setor museológico, com vistas em contribuir para a organização, gestão e desenvolvimento de instituições museológicas e seus acervos” (Cap. I, Art. 3º, I). Assim, compete ao Departamento de Difusão, Fomento e Economia dos Museus - DDFEM, conforme o Capítulo IV, Seção IV, Art. 17. do Decreto n.º 6.845 de 7 de maio de 2009, “subsidiar, estimular, apoiar e desenvolver linhas de ação e de estudos sobre a economia dos museus e suas interfaces com a indústria cultural”. No âmbito de atuação do Departamento, é responsabilidade da Coordenação de Estudos Socioeconômicos e Sustentabilidade - CESES a realização de estudos e pesquisas para o fomento, a economia e a sustentabilidade dos museus, com o objetivo de propor, analisar, avaliar e aperfeiçoar políticas e programas voltados para o campo museal.

Nesse contexto institucional, apresentamos a obra *Museus e a Dimensão Econômica: da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável*, um estudo sistêmico, cujo escopo foi produzir informações socioeconômicas e de gestão para consolidar um modelo analítico passível de reprodução por outros pesquisadores e aplicável aos diversos tipos de instituições museológicas, independentemente de seu arranjo institucional e características, como tamanho, localização, tempo de existência, acervo ou volume de captação de recursos. Este estudo e seus resultados fazem parte do projeto Desenvolvimento da Gestão Estratégica do Instituto Brasileiro de Museus - Ibram e dos Museus Brasileiros para o Fortalecimento Institucional na Formulação e Implementação de Políticas Públicas, desenvolvido em parceria com a Organização dos Estados Ibero-americanos - OEI, com foco especial na elaboração de conceitos e metodologias relacionadas a modelos de gestão. Esse projeto busca auxiliar na ampliação da capacidade institucional do Ibram de modernização dos processos de formulação e implementação de políticas públicas, bem como na disseminação de saberes e práticas voltadas à economia da cultura. Além disso, a pesquisa da Cadeia Produtiva também consolida os estudos sobre os investimentos voltados para o campo museal empreendidos pelo Instituto desde 2010, fomentando o interesse na área em diferentes linhas de pesquisa e em consonância com o Plano Nacional Setorial de Museus (PNSM) e o Plano Nacional de Cultura (PNC) do Governo Federal. É importante destacar, contudo, que essa pesquisa não se constitui em amostragem estatística censitária, mas sim, em um estudo exploratório com o objetivo central de compreender a situação das bases de dados disponíveis, testar o modelo analítico e produzir informações pontuais sobre a amostra pesquisada.

A partir de 2000, a dimensão econômica da cultura e o seu potencial para induzir o desenvolvimento local passam a ter papel importante em um cenário caracterizado simultaneamente pela ampla diversidade cultural e intensas desigualdades sociais no país. Desse modo, algumas iniciativas foram adotadas pelo Ministério da Cultura MinC desde 2003, quando os gestores públicos brasileiros passaram a estruturar uma política cultural que respondesse às três dimensões da cultura, idealizadas e ampliadas pelo ex-ministro Gilberto Gil: a da cidadania, com a garantia do direito de acesso; a do simbólico, que estimula o processo criativo e imaginativo; e a do econômico, que estimula o desenvolvimento socioeconômico local e regional. Nesse contexto, coube ao Ibram tomar a decisão mais arrojada, ao contemplar em sua estrutura organizacional, desde a criação do Instituto, um departamento específico para tratar da economia de museus – iniciativa pioneira na América Latina.

Historicamente, embora a economia da cultura e mesmo a economia de museus comecem a se constituir em áreas de investigação e produção do conhecimento nos Estados Unidos e Europa desde os anos 1970, a iniciativa em contexto nacional foi precursora, apontando para a necessidade de estabelecer políticas públicas longitudinais e sustentáveis e, assim, contribuir para a dinamização do setor museal. Nessa conjuntura, muitas são as possibilidades investigativas, entre as quais a identificação da margem de contribuição das instituições museológicas para a geração de riqueza do país.

Estudos recentes indicam que as atividades de criação, produção, difusão e consumo de bens e serviços culturais representam o setor mais dinâmico da economia mundial e registraram um crescimento médio de 6,3% ao ano nos primeiros anos da década passada, enquanto o conjunto da economia cresceu a 5,7% (UNCTAD, 2010). Estimativas do Banco Mundial situam a Cadeia Produtiva da Cultura como responsável por 7% do Produto Interno Bruto (PIB) do planeta em 2008. Apesar de não haver informações totalmente sistematizadas sobre o seu impacto na economia brasileira, a cultura é responsável por aproximadamente 4% do PIB anual e é reconhecida como um eixo estratégico de desenvolvimento socioeconômico pelo MinC.

O Banco Nacional de Desenvolvimento - BNDES, por sua vez, concebe os setores da economia da cultura como vetores estratégicos e dinâmicos do ponto de vista econômico e social, uma vez que as suas múltiplas atividades geram trabalho, emprego, renda, bem como são capazes de assegurar oportunidades de inclusão social, em particular para jovens e minorias. Desse modo, a instituição oferece aos setores culturais um diversificado conjunto de instrumentos de apoio financeiro com recursos não reembolsáveis, financiamentos e capital de risco, consolidando linhas de investimento para o desenvolvimento da economia da cultura.

A identificação e o acompanhamento da Cadeia Produtiva dos Museus pelo Ibram e a decorrente localização das atividades socioeconômicas estratégicas indicam as possibilidades de desenvolvimento do setor museal, de estímulo à produção cultural e de potencialização da geração de emprego e renda.

Nos últimos dez anos, os investimentos em instituições museológicas no Brasil cresceram enormemente, com o aumento da aplicação de recursos públicos a beirar quase 1.000%. O estudo do Ibram sobre os investimentos realizados no campo museal entre os anos de 2001 e 2011 evidenciou que, naquele período pesquisado, os recursos destinados anualmente ao setor passaram de R\$ 20 milhões para R\$ 216 milhões, o que representa um aumento nominal de 980%. Embora a disponibilidade de recursos públicos, mesmo com esse aumento extraordinário, ainda seja insuficiente para atender às necessidades existentes, a valorização dos museus e o crescimento dos investimentos na área demarcam, em sua trajetória, alguns fatos marcantes que delineiam a formação recente do campo museal brasileiro. Em maio de 2003, foi lançada a Política Nacional de Museus (PNM), documento que serviu de base para definir os rumos da preservação e do desenvolvimento do patrimônio museológico brasileiro. Já naquele ano, os investimentos no campo museal subiram de R\$ 24 para R\$ 44 milhões.

Em 2004, foi criado o Departamento de Museus - Demu, dentro da estrutura do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN/MinC. Desde então, uma nova forma de enxergar a importância dos museus brasileiros começou a ser desenhada. Com a criação do Ibram, instituído como

uma autarquia vinculada ao MinC em 2009, o setor museológico passou a dispor de um instrumento dotado de autonomia e maior orçamento para lidar com suas demandas. O surgimento do Ibram simboliza um marco decisivo no processo de institucionalização do setor, em conjunto com o Sistema Brasileiro de Museus (SBM), o Cadastro Nacional de Museus (CNM), o Estatuto de Museus (Lei n.º 11.904/09) e o Decreto n.º 8.124/13, que o regulariza, estabelecendo, em síntese, o início de uma nova etapa para o campo museal brasileiro.

O fortalecimento do setor museal no Brasil, entretanto, não foi apenas conceitual e institucional. Há que se enfatizar as ações empreendidas pelo Ibram, para a qualificação profissional do campo a partir da realização de fóruns e de oficinas em todo o território nacional.

O protagonismo conquistado pelas instituições museológicas expressa por si mesmo o potencial de mobilização econômica das atividades por elas realizadas. Antes de 2003, o déficit de investimentos na cultura e, em especial na área de museus, era enorme. A ampliação ano a ano indica, entre outras constatações, que há margem de crescimento para alcançar um patamar condizente com a dimensão e importância do setor museal brasileiro.

A percepção de que o setor constitui um mercado em expansão – verificada também pela abertura, na última década, de inúmeros cursos de museologia em universidades em todo o país –, impôs ao Ibram a missão de identificar a cadeia econômica produtiva dos museus para subsidiar a recomendação de políticas públicas e a tomada de decisões, de maneira a dinamizar e consolidar o setor.

A necessidade de conhecer os elos econômicos, os segmentos de indústria e serviços que atendem os museus, as possibilidades do campo para a geração de emprego e renda, entre outras, resultou na pesquisa que ora levamos ao conhecimento do leitor. Com o desenho da cadeia produtiva dos museus, os resultados e as inferências do estudo, o Ibram poderá melhor perscrutar o retorno dos investimentos realizados, o impacto local das instituições museológicas, propor a construção de indicadores, sugerir o desenvolvimento de métricas de avaliação e de novas pesquisas e investigações.

A partir do ferramental econômico resultante da pesquisa da cadeia, as competências do Ibram serão desenvolvidas, em uma base mais sólida e fundamentada, para promover o fortalecimento do setor museal brasileiro, assim como a sustentabilidade da gestão museológica de suas instituições.

## 1.1 A DIMENSÃO ECONÔMICA E OS MUSEUS: BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

Em economia, os museus são caracterizados como bens culturais que produzem impactos econômicos e sociais diretos e indiretos para a sociedade. Tendo como funções a preservação da memória, a exposição e divulgação de aspectos culturais, produzem efeitos que incidem sobre um todo social mais amplo que aqueles resultantes apenas das visitas a exposições. Os museus integram o sistema de produção e difusão cultural de uma determinada região e são importantes coadjuvantes no processo de formação e educação da sociedade, contribuindo para o aumento da coesão social e da afirmação da cidadania e das identidades sociais. Tal movimento, em termos de impacto, pode ser compreendido a

partir de alguns elementos específicos, fornecidos pelo instrumental analítico da economia da cultura.

Quando nos referimos à economia da cultura, para fins deste trabalho, consideramos sua definição com base no conceito instrumental que norteia o *Journal of Cultural Economics*<sup>1</sup>, reproduzido pela UNCTAD<sup>2</sup> em seu *Creative Economy Report* (2010):

Economia da Cultura é a aplicação da análise econômica a todas as artes criativas e performáticas, patrimônio e indústrias culturais, quer sejam de natureza pública quer privada. Consiste na análise dos modelos de organização

1 Periódico acadêmico publicado de forma cooperativa com a Associação Internacional de Economia da Cultura (ACEI).

2 UNCTAD é a sigla em inglês para Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento (United Nations Conference on Trade and Development). A UNCTAD é o órgão do sistema das Nações Unidas que busca discutir e promover o desenvolvimento econômico por meio do incremento ao comércio mundial. Trata-se de um foro intergovernamental estabelecido em 1964 com o objetivo de dar auxílio técnico aos países em desenvolvimento para integrem-se ao sistema de comércio internacional.

econômica do setor cultural e na compreensão do comportamento dos produtores, consumidores e governos que interagem nesse setor. O tema pode ser tratado por uma série de abordagens, da corrente dominante à radical, da escola neoclássica, da Economia do Bem-Estar, Políticas Públicas e Economia Institucional.<sup>3</sup>

A economia da cultura se estabelece como um ramo da ciência econômica que articula os seus instrumentais analíticos a fim de compreender, quantificar e modelar os componentes econômicos da atividade cultural de acordo com

seus elementos quantitativos e qualitativos. Nesse contexto, o foco da análise passa pela geração de emprego e renda, investimentos, produção, balança comercial, gastos públicos, bem como efeitos e motivações mais abrangentes, tais como a criação de atividades com valor meritocrático-cultural e as suas externalidades positivas.

A abordagem que nos propomos a considerar, dentro do marco proposto pela UNCTAD, é a análise do modelo de organização produtiva sob a ótica socioeconômica e de gestão sustentável.

### 1.1.1 OS MUSEUS E OS IMPACTOS GERADOS

A partir dessa perspectiva, embora os museus sejam bens culturais públicos<sup>4</sup>, para os quais não se aplica a lógica da busca pelo lucro, essas instituições provocam diversos impactos econômicos diretos - analisados por meio de quanto geram em termos de emprego e renda e de quanto produzem de valor adicional em outros setores, efeitos que são tratados pela economia como multiplicadores - e externalidades positivas, conceitos que serão discutidos no capítulo 2.

Quando um equipamento cultural público<sup>5</sup>, como um museu, é implantado em uma determinada região, gera, conseqüentemente, um fluxo financeiro direto para o território. Esse tipo de fluxo, na forma de salário e emprego, manutenção do equipamento cultural, entre outros, incentiva os níveis de atividade econômica e criativa do local onde essa atividade foi instalada. Somam-se ainda, além desses, a geração adicional indireta de emprego, renda, turismo, vida noturna, restaurantes, e de toda uma gama de atividades

beneficiadas, que leva a um efeito multiplicador importante e que pode ser enquadrado no rol de impactos socioeconômicos dessa atividade.

Esse conjunto de impactos diretos e indiretos enseja a requalificação urbana do entorno do museu, o efeito sistêmico positivo provocado pela sua atuação. Além de trazerem um fluxo financeiro direto, os museus também contribuem para um processo de valorização das áreas adjacentes e dinamização de diversos setores da Economia Criativa<sup>6</sup>. Um bairro com alta concentração de museus, por exemplo, tende a ser uma vizinhança com intensa mobilização e atividades culturais, o que reflete, inclusive, no preço dos imóveis do local, bem como na segurança pública e na apropriação social do entorno.

Já as externalidades positivas podem ser definidas como o impacto gerado, pela interação entre dois agentes econômicos, que afeta um terceiro que não toma parte diretamente nessa interação. Um

3 Tradução livre do original: *“Cultural economics” is the application of economic analysis to all of the creative and performing arts, the heritage and cultural industries, whether publicly or privately owned. It is concerned with the economic organization of the cultural sector and with the behaviour of producers, consumers and governments in this sector. The subject includes a range of approaches, mainstream and radical, neoclassical, welfare economics, public policy and institutional economics.* (UNCTAD, 2010, p. 5).

4 Em economia, um bem público pode ser definido quando o consumo de cada indivíduo de um determinado bem não leva à subtração do consumo de qualquer outro indivíduo daquele bem.

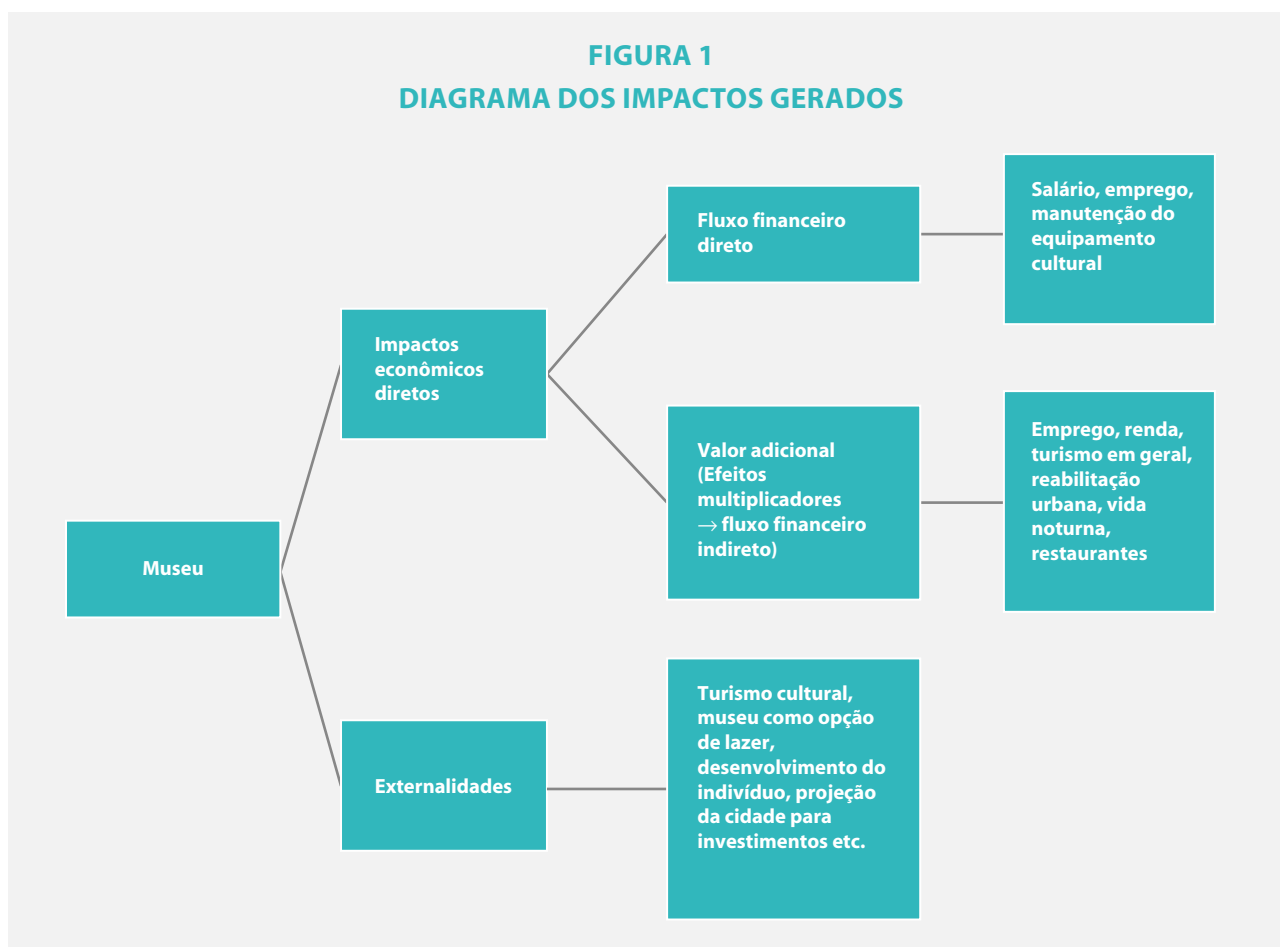
5 Designação utilizada na literatura em Economia de Museus.

6 Economia Criativa é o campo de investigação e de atuação dos chamados setores criativos, que se distinguem dos setores econômicos tradicionais por gerarem valor econômico a partir da criatividade e do conhecimento, principais insumos das suas atividades: “os setores criativos são aqueles cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de produto, bem ou serviço, cuja dimensão simbólica é determinante do seu valor, resultando em produção de riqueza cultural, econômica e social”. A Economia Criativa emerge, portanto, “das dinâmicas culturais, sociais e econômicas construídas a partir do ciclo de criação, produção, distribuição/circulação/difusão e consumo/fruição de bens e serviços oriundos dos setores criativos, caracterizados pela prevalência de sua dimensão simbólica” (MINC, 2012, p.22).

bom exemplo de externalidades positivas são os investimentos em educação, que, além de elevarem os níveis socioculturais daqueles que são instruídos, propiciam um aumento de produtividade de modo geral na economia e, por conseguinte, de padrões de vida para a sociedade como um todo.

Podemos citar como externalidades dos museus o turismo e a apropriação das instituições museais entre as principais formas de lazer, pois se mostram como instituição renovada e

em constante desenvolvimento, equiparável a outras formas de entretenimento. Não se quer com isso desconsiderar a missão do museu nas áreas de educação, pesquisa, conservação e difusão de seu acervo e patrimônio histórico-artístico. A temática da externalidade também é mencionada frequentemente na criação de políticas culturais e publicações relacionadas à cultura, podendo ser considerada como a espinha dorsal de uma nova forma de turismo – o “turismo cultural” (RAUSELL, 2007).



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável.

O setor cultural provê, notadamente, diversos recursos para a sociedade e três deles costumam ser citados quando a temática da economia da cultura está em discussão. O primeiro é a cultura como recurso econômico-financeiro, no qual se reconhecem os aspectos econômicos presentes nas atividades culturais. O segundo é a formação de novos empregos, tanto culturais como também de pessoas que trabalham de uma maneira vinculada à cultura (trabalhadores empregados em atividades não culturais, mas necessários ao sistema de produção dos bens culturais ou dos processos de manutenção e serviço). O terceiro é o aumento

do capital simbólico, ou seja, a percepção dos processos culturais também como geradores de riqueza social, elementos intangíveis que agregam valor adicional aos bens e serviços culturais.

A análise das atividades econômicas das instituições museais (economia de museus) consolida-se dentro da agenda da economia da cultura (e, por conseguinte, da economia criativa), que inclui a valoração dos impactos sociais daquelas atividades econômicas, as externalidades e o papel social dos bens públicos. Frey e Meier (2006) definem tal análise como sendo o estudo dos museus sob a

ótica de unidade econômica ou de firma que oferece determinados serviços e gera efeitos econômicos amplos para a sociedade. Mais difíceis de mensurar, principalmente em termos monetários, as externalidades advindas dos museus, de acordo com esses autores, estão ligadas a cinco valores socialmente atribuídos a essas instituições culturais, que são expressos da seguinte maneira:

- a) **Valor de escolha** (*Option value*): quando as pessoas valorizam a possibilidade de desfrutar das obras expostas nos museus em algum momento futuro;
- b) **Valor de existência** (*Existence value*): quando as pessoas se beneficiam por saber que um museu existe, mesmo que necessariamente não visitem museus, no momento presente ou futuro;
- c) **Valor de legado** (*Bequest value*): quando as pessoas têm satisfação em saber que, futuramente, seus descendentes e outros membros da comunidade estarão aptos a desfrutar dos museus se assim desejarem;
- d) **Valor de prestígio** (*Prestige value*): quando as pessoas gozam do prestígio que as suas cidades ou regiões auferem por possuírem um ou mais museus valorizados para além dos limites territoriais. Elas próprias necessariamente não gostam de museus ou mesmo os visitam;
- e) **Valor de educação** (*Education value*): quando as pessoas valorizam os museus ao terem a percepção e consciência da sua contribuição para o seu “senso de cultura” e da população em geral.

**FIGURA 2**  
**CICLO DE VALORES**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável.

A literatura em economia dos museus<sup>7</sup> salienta que essas instituições devem ser consideradas não somente como parte integrante do espaço público de lazer no ambiente urbano, mas também como meio pelo qual se contribui para concretizar o direito à educação, no que alude à formação do indivíduo e dos instrumentos garantidores

da preservação do legado patrimonial, material e imaterial, de uma determinada comunidade ou povo, ao atuarem como repositórios de valor cultural. São alternativas de práticas que, simultaneamente, educam e visam ocupar os momentos de ócio de maneira criativa, promovendo a formação cultural.



## 1.1.2 OS GASTOS DOS MUSEUS NA PERSPECTIVA DOS IMPACTOS SOCIAIS

Na função de coleta, estudo e preservação das expressões culturais humanas, os museus geram impacto econômico derivado de tais atividades, condensando suas funções-fim em três: preservação, pesquisa e comunicação<sup>8</sup>. O artigo 1º da Lei n.º 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, também traz essas características na sua definição de museus. De acordo com a Lei, museus são “instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento”.

Por consequência, a viabilização dessas funções ligadas à atuação de museus implica custos significativos, que, por sua vez, demandam gastos públicos e privados bastante expressivos. Contudo, tais gastos são baixos se colocados na perspectiva dos impactos sociais gerados pelas instituições.

Os principais gastos relacionados aos museus podem ser divididos entre custos fixos, dinâmicos e de oportunidade. A grande fonte de custo tradicional dos museus são os **custos fixos**. É bastante dispendioso manter a estrutura de prédios, mão de obra especializada, não especializada, reserva e acervo. Esses custos independem do número de visitantes a que um museu atende. No caso das exposições, o custo marginal<sup>9</sup> é representado por quanto a mais o museu gastaria a cada novo visitante. Tratando-se de instituições culturais de grande porte, com altos custos fixos de manutenção, a diferença de público entre um visitante a mais ou a menos, por

exemplo, seria muito pequena, e assim também os custos marginais, elementos econômicos representativos quando da análise de produção em setores tradicionais. Os **custos dinâmicos** podem ser apresentados como a maneira de tornar o museu mais moderno ou atraente. São aqueles relacionados à informatização, manutenção de sítios na internet, novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). A despeito de serem considerados custos, também podem representar investimentos, à medida que geram maior visibilidade, maior número de visitantes e mais possibilidades de receita. Já os **custos de oportunidade** referem-se ao custo da escolha que se faz em tomar determinada decisão em detrimento de outras. Ou seja, o que se deixa de ganhar pela não adoção de outras medidas é o custo de oportunidade da opção escolhida. No caso dos museus, os custos de oportunidade se constituem no alto valor monetário das coleções e catálogos que as instituições possuem e mantêm. Esses acervos são o grande patrimônio dos museus, embora em muitos casos não apareçam em balanços patrimoniais com sua devida importância. Mais do que isso, expressam a missão de preservação da cultura, atribuída aos museus, representando um valor quase inestimável. O custo de oportunidade é, assim, o valor representativo do patrimônio imobilizado (a coleção) pelo museu. Registramos que é fundamental que esses custos de oportunidade sejam considerados como informações estratégicas na tomada de decisão dos gestores públicos, em relação ao financiamento para o setor. Ademais, é nesse ponto que são estabelecidas as justificativas do financiamento público dos museus: diante de um resultado muito significativo – manutenção e formação cultural – em relação ao custo de oportunidades do montante total.

7 Segundo Frey e Meier (2006, p. 1019), a economia de museus foi tema de investigação de diversos autores, entre os quais: Montias (1973), Peacock e Godfrey (1974), Feldstein (1991), Bayart e Benghozi (1993) e Martin (1994).

8 “A museum might have five different functions: to collect, conserve, study, interpret and exhibit (NOBLE, [1970]). These five functions could be condensed into three: preservation, research and communication (WEIL, [2002].”

9 Segundo Sullivan e Steven (2003, p.111, tradução livre) o custo marginal, em economia e finanças, representa a mudança no custo total proveniente da variação em uma unidade da quantidade produzida. Em outros termos, significa o aumento do custo total em consequência da produção de uma unidade extra.

### 1.1.3 CLASSIFICAÇÃO DOS MUSEUS QUANTO À ORIGEM DOS RECURSOS

Conquanto a maioria dos museus esteja situada entre instituições exclusivamente públicas e exclusivamente privadas, as fontes de renda diferem de maneira considerável entre elas (FREY e MEIER, 2006). Segundo o modelo de classificação de Frey e Meier, os museus do tipo público se caracterizam por terem seus orçamentos financiados pelo poder público, seja municipal, seja estadual, seja federal. Isto é, o governo aloca os recursos que considera necessários para a administração, manutenção e funcionamento dos equipamentos. Assim, mesmo que a instituição não produza receitas suficientes para cobrir suas despesas, a Administração Pública assume os custos existentes para seu funcionamento.

O potencial de geração de recursos a ser explorado pelo museu é considerável, a começar pelos seus ativos tangíveis, em face do aproveitamento que o acervo e o prédio, por exemplo, possibilitam realizar – cessão de propriedade intelectual sobre material exposto; desenvolvimento de produtos baseados na temática da coleção ou na reprodução de objetos; aluguel de espaços; utilização cenográfica do edifício em diversos tipos de eventos (filmagens, ensaios fotográficos, festas); entre outros. O diferencial competitivo do museu em relação a outros espaços de lazer se estabelece, contudo, na apropriação dos seus ativos intangíveis, em virtude das trocas simbólicas que o museu faculta (imagem, marca, valores morais e experiências). Não obstante, reforçamos o entendimento que os museus não têm o incentivo de gerar recursos, mesmo que atividades paralelas como lojas, restaurantes e cafés possam auxiliar na complementação do orçamento.

O ambiente institucional no qual o museu público está inserido dificulta, muitas vezes, a adequada continuidade das atividades em razão, sobretudo, do baixo valor dos orçamentos e recursos alocados na instituição. A falta de institucionalização dos museus que não possuem CNPJ próprio implica, por outro lado, diretamente na falta de orçamento próprio, uma vez que as entidades mantenedoras daqueles espaços, tais como secretarias de cultura

e universidades, por exemplo, são responsáveis pela gestão e provimento de recursos para o seu funcionamento. Nesse cenário, as parcerias, sem fins lucrativos, entre o Poder Público e a Sociedade Civil têm um papel importante, especialmente na figura da Associação de Amigos, que tem como objetivo apoiar e colaborar com as atividades dos museus. Por meio da Associação podem ser desenvolvidas atividades de suporte aos museus, bem como a captação de recursos por meio de incentivo fiscal<sup>10</sup>.

Embora a figura da Associação de Amigos tenha se multiplicado em todos os tipos de museus, independente de sua natureza institucional, é nos museus públicos que a sua atuação assume o papel mais estratégico: o de mobilização de recursos de pessoas físicas e jurídicas para complementar o orçamento da instituição.

Nesse contexto, os museus públicos têm orçamento para a manutenção administrativa e operacional; todavia carecem, em geral, de recursos necessários para suas atividades-fim.

Os museus do tipo privado, também instituições sem fins lucrativos, exploram de forma mais sistemática a criação de receitas adicionais para cobrir as despesas de manutenção administrativa e operacional. Tais receitas advêm, principalmente, de cobrança de ingressos, lojas, restaurantes, eventuais doações e patrocinadores e, assim como no Brasil, de captação de recursos por mecanismos de renúncia fiscal. Por essa necessidade inerente de gerar recursos, acabam por privilegiar exposições de maior vulto em busca de mais público, conhecidas como “exposições *blockbusters*”<sup>11</sup>.

Por último, os museus dependentes de doação, terceiro tipo apontado por Frey e Meier (2006), são aqueles em que há tanto a presença pública quanto a privada (provedores, doadores, patrocinadores) e são mais comumente encontrados nos Estados Unidos e na Europa. A geração de receitas a partir da venda do acervo usualmente não se aplica

10 A Associação de Amigos dos Museus no Brasil foi regulamentada pela Lei n.º 11.904/2009 e IN n.º 001 Ibram, de 2011.

11 Frey e Meier, 2006, p. 1037.

a esse tipo de museu, ora em face de cláusulas impositivas estabelecidas nos processos de doações contra vendas futuras, ora devido ao poder de veto de agentes públicos envolvidos na gestão da instituição<sup>12</sup>. Não se trata aqui de aludir à Fundação, Organização de Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) ou Organização Social (OS), personalidades jurídicas comuns no contexto brasileiro, mas sim de um modelo de museu que envolva tanto a esfera pública quanto a privada.

Além dos tipos citados anteriormente, duas tendências relativas aos museus merecem atenção especial: os “museus superestrelas” (*superstar museums*) e as “exposições especiais” (*special exhibitions*). Os “museus superestrelas”<sup>13</sup>,

frequentemente são caracterizados pela noção de “experiência total”<sup>14</sup>, ou seja, o visitante vai até a instituição museal, frequenta a exposição, faz refeições nos restaurantes e cafés, compra livros sobre o acervo ou exposição, aproximando-se de outras atividades culturais e educacionais sem, entretanto, tender para a excessiva comercialização de suas atividades ou simples entretenimento.

Ademais, esse modelo gera importantes efeitos (externalidades positivas) na comunidade, ao mesmo tempo em que representa uma alternativa à escassez de financiamento público. Assim, mais do que o aumento de receita, os efeitos na economia local se mostram positivos para a criação de emprego, renda, fomento ao turismo, entre outros.

### 1.1.4 OS MUSEUS E A GESTÃO DOS SEUS RECURSOS

A ciência econômica aplicada aos museus não se preocupa somente com a geração de impactos, mas também com a melhoria do uso dos recursos disponíveis para a atividade dos museus. Para tanto, três aspectos são citados por Frey e Meier<sup>15</sup> como fundamentais: o gerenciamento dos acervos (*collecting management*), a precificação das entradas (*pricing*) e as atividades comerciais paralelas (*commercial activities*).

O principal ativo constante no patrimônio dos museus é o seu acervo. As obras sob a guarda das instituições museais possuem valor artístico,

financeiro e cultural elevados. Para melhor cuidar dessas coleções, estruturas relativas à preservação, à gestão de risco, à manutenção, à aquisição e à segurança fazem-se necessárias, constituindo importantes fontes de custos. É importante lembrar que nem todas as obras se encontram expostas ao mesmo tempo para o público. Com frequência, cerca de 95% do patrimônio de um museu é mantido na reserva técnica, o espaço de guarda e conservação da instituição. Longe de ser um espaço secundário, a reserva técnica desempenha funções essenciais para o museu em termos das condições favoráveis de conservação; acesso às

---

12 Os doadores podem ser satisfeitos de diversas maneiras, o que influencia o comportamento da gestão do museus, além da possibilidade de exercerem algum controle sobre as atividades das instituições. Esses doadores podem influenciar diretamente a política dos museus de duas maneiras: interferindo na programação ou estabelecendo fortes limitações jurídicas vinculadas às coleções que doam. As limitações sobre as coleções podem ter grande impacto na sua gestão e não raramente os doadores almejam destacar as suas próprias visões artísticas. Como as doações são parcialmente financiadas pelo governo por meio de seus gastos com impostos, os custos infligidos pelos doadores constituem de fato um desafio ao se apoiar os museus mediante deduções fiscais. Os doadores também podem ser satisfeitos quando os museus dão publicidade a respeito de suas contribuições, o que lhes confere alto prestígio social. Dessa maneira, os museus desenvolveram um sistema elaborado de honorários que vai desde atributos apropriados (“benfeitor”, “patrono”, “contribuinte”, entre outros) até a nomeação de ambientes, alas e mesmo edifícios inteiros com o nome do doador (Ibidem, p. 1030, tradução livre).

13 Existem poucos museus amplamente conhecidos e famosos internacionalmente, são os denominados “museus superestrelas” (*superstar museums*). Esses museus são caracterizados por cinco aspectos principais: destaque em roteiros turísticos, alto número de visitantes, exibição de obras de pintores mundialmente conhecidos, projeto arquitetônico famoso internacionalmente e impacto comercial na economia local (Ibidem, p. 1036-1037, tradução livre).

14 A “experiência total” (*total experience*) propiciada pelos “museus superestrelas” deve atender duas condições: a) a arte precisa estar localizada no contexto da história, tecnologia e eventos notórios da política e do entretenimento e b) têm que estar aptos a proporcionar diversas experiências, não diferentemente dos parques de entretenimento. As atividades desses museus contemplam toda sorte de atividades educacionais, comerciais (além de cafés, restaurantes e lojas de museus) e de entretenimento (Ibidem, p. 1038, tradução livre).

15 Ibidem, p. 1032-1035, tradução livre.

coleções, condição necessária para a realização de pesquisas e consultas; e movimentação das obras, com a garantia da integridade das peças, sua preservação e segurança. Se, por um lado, todas essas atividades geram custos, por outro proporcionam toda uma gama de benefícios possíveis para além dos objetivos específicos de preservação, conservação e segurança. O trabalho de pesquisa contribui para a geração de novos conhecimentos com efeitos positivos educacionais e sociais. Essa multiplicação do conhecimento é muitas vezes subestimada ao se prover recursos para as atividades das instituições culturais.

Outro aspecto interessante é a possibilidade de se emprestar acervos a outras instituições.

### 1.1.5 CONCLUSÃO

O aspecto essencial abordado em economia dos museus trata da verificação dos impactos econômicos, diretos e indiretos, gerados pelo investimento público nesse tipo de instituição cultural. O financiamento e o dispêndio nessa área são suficientes, dados os benefícios gerados para a sociedade? Como podemos relacionar e mensurar sob a ótica da análise econômica as relações entre dispêndio e financiamento? Quais as dificuldades enfrentadas pelos gestores dos museus para melhorar os seus serviços?

Exposições mais variadas costumam atrair públicos maiores e é política usual entre os museus o empréstimo de acervos. Isso traz resultados positivos, como a atração de mais público (exposições diversificadas) e, no caso de museus que fazem a guarda de acervos regionalizados, a divulgação de aspectos da cultura local. O valor a ser cobrado pelas entradas é ponto recorrente de análise e leva a uma questão: ao passo que é uma fonte importante de financiamento que pode ser usada para garantir a realização de atividades ou complementar os seus custos, também pode afastar o público caso seja cobrado um ingresso a preço muito alto. Estudos nessa área ainda não são totalmente conclusivos e foram realizados em contextos diferentes da realidade brasileira, sendo, portanto, uma questão ainda indefinida.

Oferecer alguns elementos para a compreensão dessas questões é um dos objetivos propostos pela pesquisa. Dessa maneira, buscamos consolidar um modelo de análise que possa ser reproduzido por outros pesquisadores e aplicado a todos os tipos de museus, independentemente do seu arranjo institucional, tamanho, localização, idade, conteúdo ou volume de captação de recursos.





## 2.1 ELEMENTOS CONCEITUAIS E METODOLÓGICOS

### 2.1.1 CONCEITO DE MUSEUS, INDICADORES E SEU VALOR PARA A ECONOMIA

Quando se fala em análise da Economia da Cultura de um setor ou de um tipo de equipamento cultural, é muito importante sabermos o que está em avaliação. Partindo da definição do Conselho Internacional de Museus (Internacional Council of Museums – ICOM), o museu é uma instituição de caráter permanente, com ou sem personalidade jurídica, sem fins lucrativos, dotada de estrutura organizacional que permite: garantir um destino unitário a um conjunto de bens culturais e valorizá-los por intermédio da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com fins de educação, estudo e deleite <sup>16</sup>.

Nesses termos, tais características acabam por fomentar a democratização da cultura, a promoção do indivíduo e o desenvolvimento da sociedade. Assumimos, também, que os museus são importantes fontes de lazer e de cultura a serviço da comunidade, além de atrações turísticas de relevo.

A partir de 2009, com a promulgação do Estatuto de Museus, legislação específica para orientar e auxiliar as instituições museais brasileiras em suas tarefas de rotina, o conceito de museus adotado pelo Ibram e aplicado ao Cadastro Nacional de Museus (CNM) é o expresso na Lei n.º 11.904, que estabelece:

Consideram-se museus, para os efeitos desta Lei, as instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento.

Parágrafo único. Enquadrar-se-ão nesta Lei as instituições e os processos museológicos voltados para o trabalho com o patrimônio cultural e o território visando ao desenvolvimento cultural e socioeconômico e à participação das comunidades. (BRASIL, 2011)

<sup>16</sup> Tradução livre da definição do ICOM. INTERNACIONAL COUNCIL OF MUSEUMS. Disponível em: <http://archives.icom.museum/definition.html> Acesso em: 20 dez. 2013.

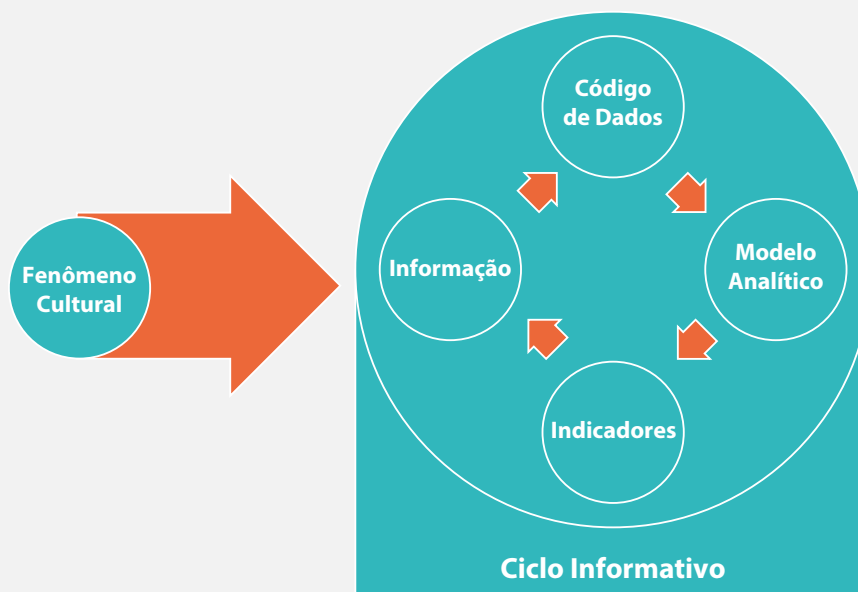
Notadamente, ao incorporar essa plêiade de funções, tais instituições influenciam nas economias e no bem-estar social de um país, estado, cidade ou região. Pela sua condição de instituição cultural sem fins lucrativos, os museus são diferentes de unidades econômicas tradicionais. Desse modo, o interesse econômico em sua análise surge a partir da verificação do valor gerado em termos de produto econômico e de quais setores da economia são impactados pelas atividades dos museus, além dos caracteres da dimensão não quantitativa dos referidos impactos econômicos.

Com isso, uma pergunta se instala: pode a economia e suas ferramentas abarcar as singularidades de um agente tal qual um museu? Harold Williams, ex-presidente e ex-chefe executivo do J. Paul Getty Museum, de Los Angeles, afirma que, aparentemente, o museu sem fins lucrativos e a análise econômica não são oximoros<sup>17</sup>. Muito da conceituação econômica é usada no universo dos museus, mesmo que com outros nomes ou de forma não pensada pelos gestores. Contudo, a complexidade das relações que envolvem as instituições de arte, as abordagens da sociologia da cultura e da história da arte e o formato específico de tais organizações não podem ser ignorados.

A realidade cultural é extremamente dinâmica e mutável, tendo uma gama distinta de agentes, heterogeneidade de territórios e diferentes instituições em atuação. O próprio conceito de cultura e de manifestação cultural não é passível de definição consensual. Todavia, torna-se necessário estabelecer critérios de definição dos agentes culturais e marcos teóricos para, assim, obter-se um sistema de informação que sirva para sustentar a implementação de diferentes políticas culturais.

Sob a perspectiva da economia da cultura, a produção de informações é um instrumento de políticas públicas bastante útil. A informação é qualquer manifestação percebida mediante a observação de um fenômeno cultural. A transcrição numérica dessa informação em um código de dados constitui base para a formação de um modelo analítico. Esses dados devem ser convertidos em indicadores e, por esses, se estabelecem novas informações (há um ciclo informativo que serve como um sistema de estatísticas culturais) que serão justificativas para uma futura ação pública. A importância de uma informação se dá pela capacidade desta em reduzir a incerteza sobre o futuro, de afetar positivamente as decisões, transformando a realidade.

**FIGURA 3**  
**CICLO INFORMATIVO**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável.

<sup>17</sup> Em um artigo na obra clássica organizada por Martin Feldstein, *The Economics of Art Museums* (1991).



Nesse caso, o objeto de estudo deve ser determinado previamente com precisão. É necessário definir não só qual fenômeno ou objeto deve ser quantificado, mas também o que se intenta com tal estudo, tendo em vista que, no contexto atual, os dados relativos à área da cultura hoje disponíveis, desenvolvidos notadamente pelo IBGE<sup>18</sup>, em parceria com o MinC, ainda não atendem a todas as necessidades do campo cultural. Assim, a formação de indicadores (operativos, estratégicos, de gestão ou de descrição) deve ser feita, primeiramente, pela definição de variáveis e critérios de investigação que transcrevam a realidade cultural e o desenvolvimento dos atuais processos de gestão cultural encabeçados pelos agentes públicos ou privados. Um indicador é a manifestação numérica, na forma de um algoritmo mais ou menos sofisticado, da análise de um processo de identificação e medição informacional de um dado setor. O indicador facilita o acesso à informação por diferentes grupos de usuário, permitindo transformá-la em ação. As funções básicas de um indicador são: simplificação, quantificação e comunicação; os indicadores devem reduzir a dimensão observada, medir quantitativamente o fenômeno observado e, por último, devem transmitir a informação referente ao objeto de estudo (OECD, 1997).

Segundo Lord e Novick (1968), a medição se inicia como um processo que identifica elementos do mundo real e os relaciona através de regras semânticas com um sistema lógico abstrato (um modelo). Esse processo implica identificar um objeto (pessoa ou unidade observada), as propriedades ou comportamentos a medir e finalmente formular um código numérico que permita relacionar o número com uma unidade de medida. Podemos reconhecer como fontes: (a) dados já publicados (em âmbito governamental, institucional, empresarial etc.); (b) experimentos para obter subsídios necessários para formulação de indicadores; e (c) enquetes públicas, nas quais se formulam perguntas a respeito de opiniões, atitudes, motivações e satisfações. Os elementos necessários para abastecer o Sistema de Informações Culturais (SIC) estão

alocados em diferentes fontes, como nos institutos de estatísticas, e organismos, nas instituições públicas, no setor educacional ou esportivo, nas empresas e fundações. Para formular um indicador, então, é necessário proceder a um processo de homogeneização dos dados e informações que lhe assegure coerência e validade, mesmo que provenham de distintas fontes e agentes.

Ademais, um determinado dado de uma amostra pesquisada pode ser expresso basicamente de duas maneiras: categóricos (qualitativos) ou numéricos (quantitativos). As variáveis categóricas são as que se referem a opiniões, percepções de parte da população; as numéricas são as que provêm diretamente de medidas advindas de variáveis quantitativas que se subdividem, ainda, em discretas ou contínuas, em função de número delas ser finito ou não. Assim são formadas as bases informacionais dos indicadores.

No caso da economia da cultura, há uma clara necessidade de avançar nos pressupostos a serem considerados nessa abordagem de indicadores, em especial pelo fato de a cultura ser um fenômeno socialmente estabelecido que sofre influência tanto do valor econômico quanto do simbólico; logo, a determinação do indicador não pode estar descolada do contexto sociocultural em que se dá esse processo.

De acordo com a publicação *Museus em Números* (IBRAM, 2011), a produção de indicadores para o campo do patrimônio cultural, em especial, o patrimônio museológico, não pode se restringir somente à mensuração de público, visando ao incremento do *rankings* de visitação. O planejamento dos impactos de investimentos nessa área só será possível a partir de conteúdos informacionais que permitam aos gestores decidir pela melhor alocação de recursos públicos.

Assim, os instrumentos analíticos que aqui utilizaremos para descrever o valor econômico associado aos Museus partem das construções teóricas associadas à economia da cultura. Para compreender o valor econômico vinculado

---

18 IBGE Sistema de Informações e Indicadores Culturais 2007 – 2010.

aos bens e instituições culturais em estudo, destacamos três conceitos relevantes:

- a) **Externalidades:** podem ser entendidas como os efeitos indiretos de atividades econômicas para os quais não há um mercado constituído, não sendo incorporadas às decisões de produção. No caso das positivas, elas estão intimamente ligadas aos bens públicos e devem ser incentivadas pelo Estado em função do acréscimo de bem-estar à coletividade. Por exemplo, a utilização da beleza de um monumento restaurado para dinamizar o uso do entorno turístico é uma externalidade positiva, na medida em que não há mercado formal constituído para a beleza no conjunto da realidade urbana;
- b) **Constituição de bens públicos:** bens de uso comum, por definição de consumo não rival e não excludente. São aqueles cujo consumo por parte de um indivíduo ou de um grupo

social é indivisível (não rival), isto é, não prejudica o consumo do mesmo bem pelos demais integrantes da sociedade. Ou seja, todos se beneficiam da produção de bens mesmo que eventualmente alguns mais do que outros (GIAMBIAGGI, 2008);

- c) **Formação de bens meritórios:** são bens de satisfação aconselhável (cultura, escolaridade básica, vacinação, habitação social etc.), dos quais o Estado assume a produção e fornecimento, mesmo que não haja um mercado constituído. Normalmente, os bens de mérito estão associados aos bens públicos por produzirem externalidades positivas.

Podemos afirmar que essas são formas de acumulação de capital simbólico, de construção de parâmetros institucionais e de valoração de práticas culturais, que poderão contribuir para a compreensão da formação do valor econômico da cultura, para além dos seus aspectos monetários.

## 2.1.2 MUSEUS E SEUS IMPACTOS ECONÔMICOS AMPLIFICADOS

A relação do museu com o território e o espaço urbano em que se localiza tem sido protagonista nos estudos de impacto desse empreendimento. Um tradicional exemplo disso é o Guggenheim de Bilbao, na Espanha, caso paradigmático de como um equipamento cultural tem o poder de gerar transformação e reabilitar um espaço urbano. Nos projetos mais marcantes desse tipo de fenômeno, os museus aparecem como um elemento que atrai a atenção mundial e, conseqüentemente o turismo cultural, com os impactos multiplicadores em serviços urbanos em geral. Sob essa perspectiva, os visitantes externos à região na qual se concentra o museu (de outras cidades e países e de outros bairros da própria cidade) é que legitimam a reabilitação urbana, sendo essa a medida da eficácia.

No caso de projetos emblemáticos das cidades, o museu atua como fator de *exportação* de atenção e sendo assim, compete pelos fluxos turísticos

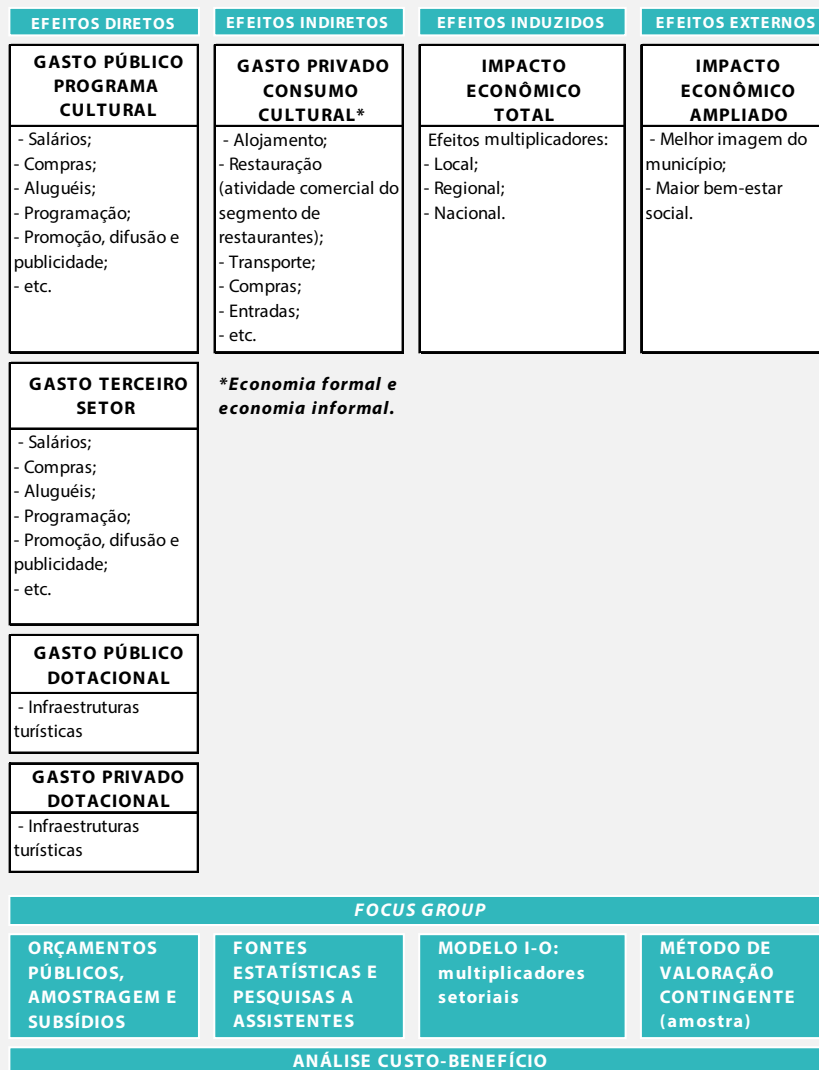
nacionais e internacionais. Com os gastos complementares em hotelaria, gastronomia e outros serviços, as instituições geram um efeito multiplicador na economia urbana. Nesse caso, o museu será eficaz se for capaz de atrair “visitantes exteriores”. A arquitetura autoral dos museus (de Ghery, Foster, Renzo Piano, Koolhaas, Nouvelle, Calatrava, ZahaHadid, entre outros), como cita Beatriz Plaza (*apud* RAUSELL, 2007), por si mesma, já garante um desenvolvimento urbano.

Assim, os museus, particularmente os de arte moderna ou contemporânea, condensam o espírito dos processos de modernização urbana. Essa funcionalidade fica reforçada pelo potencial de os museus atuarem como vetores de atração dos fluxos turísticos, característica essa que, desde os anos 1990, parece ter alterado as relações entre museus e seus públicos, concebendo estes como consumidores (BANIOTOPOULOU, 2001 *apud* RAUSELL, 2007).

Contudo, além do valor arquitetônico, outros efeitos de reabilitação, com foco nos habitantes das cidades, são a incorporação de valores de identidade e as externalidades positivas, tais como a segurança pública e a sustentabilidade de valor cultural<sup>19</sup>.

Para descrever o impacto econômico total dos museus, Rausell (2011) empregou o denominado “método dos efeitos”, realizando uma análise de custo-benefício que permite estimar a proporção de alavancagem. O seguinte esquema nos dá uma visão panorâmica da metodologia:

**FIGURA 4**  
**IMPACTO ECONÔMICO TOTAL DOS MUSEUS (MÉTODO DOS EFEITOS)**



Fonte: Rausell et al. (2011).

19 A Representação da UNESCO no Brasil declarou que “o grande desafio que o país enfrenta é a pressão que o desenvolvimento exerce sobre as estruturas tradicionais brasileiras, sejam sítios urbanos de valor cultural, sítios arqueológicos, assentamentos indígenas; sejam as populações tradicionais, seus conhecimentos e práticas. (...) Os sítios urbanos de valor cultural têm recebido investimentos para a preservação do seu patrimônio, mas, mesmo considerando os esforços da parcerias com Ministério da Cultura e IPHAN, não se alcançou uma estratégia de gestão que favoreça a dinamização dessas áreas e sua sustentabilidade. Ao contrário, sítios históricos urbanos de maior porte, alguns deles inscritos na Lista do Patrimônio Mundial, vivenciam uma fase de esgotamento das medidas de conservação concentradas basicamente na recuperação de edifícios. Requerem urgente estratégia de gestão, capaz não apenas de enfrentar os problemas de conservação, mas de inseri-los na agenda de desenvolvimento do país, evitando que se tornem ainda mais marginais em relação a essa agenda”. Representação da Unesco no Brasil. Disponível em: <http://www.unesco.org/new/pt/brasil/culture/culture-and-development/>. Acesso em: 26 dez. 2013.

Assim, os impactos econômicos qualitativos e quantitativos dos museus, em uma abordagem inicial, geram os efeitos abaixo descritos:

- a) **Efeitos Diretos:** gasto direto realizado pelos organismos públicos, ao que se há de incluir os gastos realizados pelas organizações do terceiro setor, assim como as inversões em atividade comercial do segmento de restaurantes e dotação de novas infraestruturas, tanto públicas como privadas. Também se enquadram aqui geração de empregos (diretos e indiretos), compra de bens e serviços de outras empresas, venda de produtos e serviços, contribuição fiscal, salários, aluguéis, execução de programas, reformas, ampliações e adequações, na área geográfica de referência, em um período de tempo determinado;
- b) **Efeitos Indiretos:** gasto realizado por visitantes e residentes atribuível às exposições dos museus. Mediante um procedimento de averiguação direta por amostragem entre os visitantes, estima-se o nível de desembolso realizado por saídas de gasto, obtendo o que se denomina de “demanda explícita”. Dadas as características dessa metodologia, tanto os componentes da economia formal como informal podem ser determinados;
- c) **Efeitos Induzidos:** efeitos econômicos provocados pelas exposições dos museus que vão além dos gastos iniciais (efeitos diretos e indiretos), dado que dentro da cadeia de valor da economia a maior afluência de transações

(produção, consumo e distribuição) provocará um incremento na atividade do resto de agentes econômicos (um visitante que frequenta um restaurante provoca um incremento na necessidade de mão de obra e matérias-primas, e assim, sucessivamente, com os provedores do restaurante e seus empregados). Metodologicamente recorreremos ao emprego dos “multiplicadores”, coeficientes embasados na “análise *input-output*”, que nos permitem determinar o efeito econômico total do museu em nível regional.

- d) **Efeitos Externos ou “Efeitos Sociais”:** diferentemente do resto dos efeitos econômicos, são considerados como “não de mercado”. São efeitos econômicos que surgem entre os agentes não participantes da atividade econômica. Esses efeitos estão vinculados à valorização econômica da imagem local ou a maior bem-estar social.

As técnicas de mensuração de impactos econômicos necessitam estabelecer uma metodologia consolidada e eleita para esse fim, sempre atentando para o papel que um estudo de impacto econômico possui, no seu caráter unidimensional em um ambiente multidimensional, que é o dos bens culturais. Nesse sentido, é fundamental, previamente aos expedientes de medição, promover estudos metodológicos que determinem o que deve ser mensurado a partir da correlação entre bases de dados disponíveis e padrões de valoração esperados na atividade medida.

### 2.1.3 REFLETINDO SOBRE UM MODELO DE PRODUÇÃO E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES

Pensar modelos teóricos e práticos para operacionalizar o conceito de economia da cultura requer um considerável esforço de eleição metodológica. Qual é a definição de cultura? Qual a realidade cultural que deve ser observada? Sobre quais pessoas se aplicam os processos culturais analisados? A partir de uma leitura mais técnica, pode-se perguntar, entre outras questões relevantes: que bases de dados devem ser utilizadas? Quais componentes e unidades de medida devemos utilizar?

Para tanto, é fundamental estabelecer um padrão conceitual e metodológico visando capturar o fenômeno cultural *per se* e seus impactos correlatos na economia. Isso, sobretudo pela percepção teórica e empírica de que as ações econômicas associadas à produção de bens e serviços culturais não são isoladas e têm impactos no restante da economia durante todas as etapas. Nesse contexto, vale ressaltar que as leituras das variáveis qualitativas, a partir de uma leitura das variáveis quantitativas, têm

extrema importância para a tomada de decisão no âmbito de políticas públicas. Com esse olhar, é possível fazer uma leitura metódica e organizada dos atuais processos e rotinas típicos do cotidiano dos museus, preparando o cenário para a observação numérica de impacto econômico.

Além da abordagem teórica existente no campo da economia da cultura, destacam-se as iniciativas tomadas a fim de produzir informações e estatísticas com o objetivo de aferir os impactos econômicos da produção de bens e serviços culturais. Nesse sentido, o campo internacional é profícuo, com especial destaque aos documentos metodológicos produzidos pela UNESCO (*Framework of Cultural Statistics*), UNCTAD (*Creative Economics Report*) e Eurostat (*Cultural Statistics*). Esses relatórios têm por objetivo propor métricas homogêneas para se compreender os impactos das atividades culturais, o que, combinado com elementos teóricos qualitativos, oferecem uma leitura abrangente dos processos econômicos dos mercados culturais.

Seguindo esses parâmetros internacionais, com o intuito de criar um sistema de informações culturais coeso no Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), junto com o MinC, apresenta o *Suplemento de Cultura da Pesquisa de Informações Básicas Municipais* (MUNIC). O objetivo principal da MUNIC, que foi publicada pela primeira vez em 1999, é produzir uma base de dados, levantando informações e indicadores, além de construir um perfil detalhado das gestões municipais do Brasil no que se refere a servidores, à legislação, à articulação interinstitucional, às políticas, ações e programas e às instituições públicas. A edição de 2006, por exemplo, levanta um conjunto de informações sobre a diversidade cultural e territorial de 5.564 municípios brasileiros. Isso favorece a criação de uma base de dados fundamental sobre esse campo específico capaz de suprir as demandas dos municípios no planejamento e na gestão da cultura. Os resultados do relatório mostram a diversidade artística e cultural do Brasil,

indicando ao público leitor e aos pesquisadores o padrão da gestão administrativa adotado pelos municípios, um novo ângulo sob a geração da riqueza do país.

A parceria do IBGE com o MinC gerou a proposição de um Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais (SNIIC)<sup>20</sup>, com dados a partir de 2003. O objetivo do SNIIC é organizar e sistematizar tais informações para a produção de indicadores das atividades relacionadas ao setor cultural brasileiro. Tais indicadores fomentam mais estudos, pesquisas e publicações, fornecendo à gestão governamental e privada subsídios para o planejamento e tomadas de decisão no setor em geral. O Sistema apresenta as principais características da oferta e demanda de bens e serviços culturais, as informações sobre a posse de tais bens pelas famílias brasileiras, os dados relativos aos gastos com cultura e o perfil das pessoas empregadas nas atividades culturais. O IBGE, desde 2004, reconhecendo a complexidade de conceituar a dimensão cultural brasileira, tem investigado o setor por meio de informações cadastrais, estatísticas e documentais. A última publicação (2013) compreende informações do período 2007-2010.

O primeiro passo em direção ao estabelecimento de um sistema de mensuração das atividades culturais passa pela própria definição operacional de cultura. Quando nos referimos a definições instrumentais, é necessário compreender qual o conceito a ser assumido para pautar as opções metodológicas, sendo que em nenhum momento o propomos como substituto dos conceitos antropológicos/sociológicos de cultura. Visto que uma das primeiras dificuldades seria a própria definição de cultura em termos das atividades econômicas, a concepção adotada na pesquisa está de acordo com a definição da UNESCO.

A UNESCO estrutura seu conceito de “atividade de cultura” a partir de uma definição operacional de domínios culturais, que representam uma

---

20 Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais (SNIIC). MINISTÉRIO DA CULTURA. Brasília, DF. Disponível em: <http://sniic.cultura.gov.br/>. Acesso em: 04 mai. 2014.

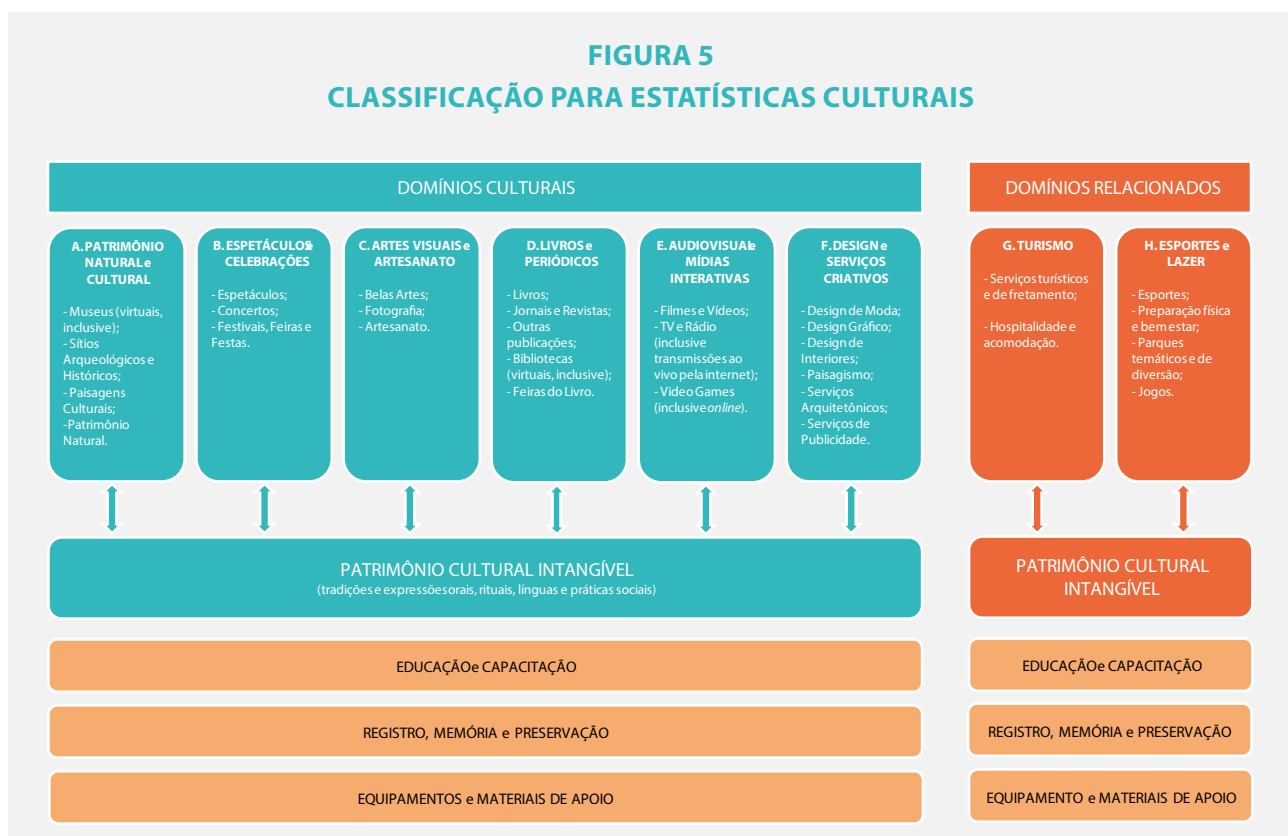
concepção ampla de setores ligados a atividades e produtos culturais<sup>21</sup>, em suas diversas dimensões (econômica/social, formal/informal, profissional/amadora). São três os conjuntos de domínios que compreendem a produção e disseminação de bens e serviços culturais:

- 1) os domínios culturais específicos, que representariam um conjunto comum de atividades econômicas e sociais tradicionalmente aceitas como culturais;
- 2) os domínios relacionados, que seriam as atividades econômicas e sociais híbridas e em parte culturais, mais identificadas com o lazer do que especificamente com as tradicionais atividades culturais;

3) os domínios transversais, que estariam vinculados aos dois primeiros conjuntos de atividades.

No caso dos museus, podemos considerar a alocação da atividade de forma representativa dentro dos domínios tipicamente culturais ligados ao Patrimônio Cultural e Natural e dentro dos domínios relacionados à Recreação e ao Turismo, além do cruzamento com os domínios transversais do Patrimônio Cultural Intangível e de Preservação e Educação no campo das tradições e práticas sociais.

A seguir, na figura 5, apresentamos o diagrama adaptado para as atividades dos museus no âmbito dos domínios culturais.



Fonte: UNESCO (2009, p. 24).

O modelo de domínios pode oferecer uma base para a metodologia de avaliação quantitativa. O *Framework of Cultural Statistics* prevê que as atividades articuladas em cada domínio devem ser mutuamente excludentes, evitando múltipla contagem e também, como elemento importante para o modelo de cadeia produtiva,

as atividades classificadas em cada domínio devem contemplar, sempre que possível, as diferentes fases do Modelo de Ciclo Cultural (UNESCO, 2009).

O Modelo de Ciclo Cultural prevê as diferentes etapas de produção e disseminação de um bem

21 UNESCO. *The 2009 UNESCO Framework for Cultural Statistics (FCS)*. Montréal; QC: UNESCO Institute for Statistics, 2009, p.22.

ou serviço cultural, desde a concepção até a realização — se mercantil, a venda da mercadoria; se não mercantil, o “uso”, a apreciação do bem/

serviço cultural. O modelo serviu de base para o desenho dos elos da cadeia produtiva dos museus, no âmbito dessa pesquisa.

**FIGURA 6**  
**CICLO CULTURAL**



Fonte: UNESCO, 2009, p. 20.

São cinco os estágios previstos no Modelo: a **criação**, que prevê a concepção, a autoria; a **produção**, pertinente às formas culturais reprodutíveis, ferramentas especializadas, infraestrutura e processos usados para a realização da atividade cultural; a **disseminação**, que está relacionada à distribuição em escala, como a distribuição de filmes, de músicas gravadas etc.; a **exibição/recepção/transmissão** que refere-se a atividades culturais não mediadas (organização e produção de festivais, espetáculos teatrais e exposições em museus, por exemplo), à transferência de conhecimentos e habilidades

em bases não comerciais, e à transferência de patrimônio cultural de geração em geração; e o **consumo/participação**, que se refere ao consumo ou à participação cultural.

Nesses campos buscamos a fundamentação teórica do presente trabalho, tendo em vista que propomos uma categorização de dados que descrevam a realidade dos museus no que se refere aos impactos econômicos catalisados pelas suas diferentes atividades. Essas informações, organizadas, nos informam os elementos que sintetizam a cadeia produtiva dos museus brasileiros.

Nesse estudo, as categorias de dados são representadas por:

- a) museus brasileiros em amostras distribuídas por tipo de museu<sup>22</sup>;
- b) setores econômicos (culturais e não culturais) que são mobilizados pelas atividades tipicamente exercidas por um museu, assim como as atividades econômicas relacionadas aos museus arregimentadas a partir de sua catalogação na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE 2.0), código proposto para a comparação numérica, utilizado funcionalmente pelo IBGE.

Com isso, lançamos mão de um diagrama das atividades, agregadas por semelhanças lógicas e funcionais, identificadas nas bases de dados disponíveis (Programa Nacional de Incentivo à Cultura - Pronac/Mecenato e levantamento *online*) e, por fim, catalogadas na CNAE 2.0. Dessa forma, buscamos mapear os elos da cadeia produtiva dos museus.

Essa é a dimensão do desafio colocado pelo Ibram ao realizar a pesquisa. O objetivo da iniciativa, além de produzir informações sobre um setor econômico de suma importância para a economia da cultura, foi o de desenvolver e testar modelos de análise que possam oferecer massa crítica ao campo da economia dos museus. Assim, abre-se uma oportunidade para uma série de providências, inéditas em

termos nacionais, que podem ser convertidas em métodos e modelos analíticos para futuras, e necessárias, investigações sobre o tema. No caso desse estudo, a metodologia empregada foi quantitativo-qualitativa, por meio das seguintes técnicas de pesquisa:

- a) Análise documental a) nos arquivos do Ibram e do MinC (realizada em fevereiro de 2012), mediante estudo comparado de prestações de contas entregues e aprovadas relativas a Planos Anuais e demais projetos do Pronac/Mecenato<sup>23</sup>, executados por museus no período de 2008 a 2012, a fim de identificar as rubricas de gastos e os centros de custos mais representativos; e b) no banco de dados da RAIS disponíveis no Programa de Disseminação de Estatísticas do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego - PDET/MTE<sup>24</sup>;
- b) Levantamento *online* do tipo *survey*<sup>25</sup> respondido por 253 gestores de museus, a fim de sistematizar as seguintes informações:
  - i. setores econômicos impactados pela atuação de museus;
  - ii. informações internas típicas de gestão de atividades-fim e atividades-meio;
  - iii. análise SWOT<sup>26</sup> (forças [Strengths], fraquezas [Weaknesses], oportunidades [Opportunities] e ameaças [Threats]);

---

22 Os tipos de museus estão embasados nos nove eixos setoriais contidos no Plano Nacional Setorial de Museus – PNSM 2010/2020, quais sejam: i) Museus de arte; ii) Museus de história; iii) Museus de culturas militares; iv) Museus de ciências e tecnologia; v) Museus etnográficos; vi) Museus arqueológicos; vii) Museus comunitários e ecomuseus; viii) Museus da imagem e do som e de tecnologias; ix) Arquivos e bibliotecas de museus (IBRAM, 2010).

23 O Pronac é um programa do MinC que se utiliza de três mecanismos de apoio diferentes (Fundo de Investimento Cultural e Artístico, Incentivo Fiscal e Fundo Nacional da Cultura) para estimular a produção, a distribuição e o acesso aos produtos culturais, difundir a cultura brasileira e a diversidade regional, dentre outras funções. Foi implementado pela chamada Lei Rouanet (Lei n.º 8.313/1991), de 23 de dezembro de 1991.

24 Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho (PDET). MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Brasília, DF. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/portal-pdet/>. Acesso em: 04 abr. 2014.

25 O questionário do *survey* (ver anexo) foi disponibilizado em plataforma virtual gratuita *LimeSurvey*.

26 De acordo Wright et al. (2000), o propósito de uma empresa pode ser estruturado na análise SWOT, que considera os pontos fortes (*Strengths*) e os fracos (*Weaknesses*) da organização em relação a seus concorrentes, bem como as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*) do ambiente externo. Os autores afirmam que o objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Dessa maneira, a matriz SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário, especialmente como base para gestão e planejamento estratégico.



c) Observações de campo em 15 instituições museais, realizadas entre setembro e dezembro de 2012, nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba e Porto Alegre para:

- i. colher *insights* de gestão;
- ii. efetuar acréscimo *in loco* da análise SWOT;
- iii. identificar cenários importantes para subsídios a políticas públicas<sup>27</sup>.

O presente trabalho optou pelo seguinte percurso, entre tantos possíveis: i) relato dos desafios metodológicos, percursos e resultados da análise documental e do levantamento *online* referidos nos itens (a), (b) e (c) supracitados; ii) desenvolvimento do diagrama da Cadeia Produtiva dos Museus, com foco na ótica das

atividades econômicas impactadas por essa atividade a partir de uma leitura metodológica condizente com a CNAE 2.0; iii) por fim, análise de cenários de gestão de museus a partir da análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas) com base nos levantamentos *online* e de campo, com o objetivo de subsidiar o desenvolvimento de futuros marcos de ações de políticas públicas a partir de demandas e solicitações acionadas pelo setor de museus.

Nesse contexto, o estudo se propõe a empreender estratégias de medição e análise que ofereçam um olhar sobre o impacto econômico e o valor social dos museus e que produzam informações a respeito do setor a fim de contribuir para possíveis intervenções políticas.

---

27 Essa etapa de identificação de cenários não será apresentada nesta edição.





## A DIMENSÃO ECONÔMICA DOS MUSEUS: PERCURSOS E DESAFIOS METODOLÓGICOS

As pesquisas de impacto econômico relacionadas à economia da cultura e, especialmente, à economia de museus, ainda estão em um estágio inicial no Brasil. Levando-se em conta a heterogeneidade, escassez e inacessibilidade de bases de informação do setor de museus (e da economia da cultura como um todo), o desenvolvimento de um modelo de análise do impacto econômico da cadeia produtiva dos museus brasileiros que consiga mitigar essas dificuldades é essencial para que se faça uma avaliação correta do setor.

O campo analítico da cadeia produtiva leva em conta os impactos no âmbito de insumos, processo produtivo, produtos e serviços gerados pelas atividades típicas dos museus. Isso, inserido no contexto de um ambiente institucional determinado - gerador de um fluxo de informações e de um fluxo físico demandante de produtos e serviços. É importante ressaltar que o estudo aqui empreendido não teve por objetivo fazer uma análise censitária e tampouco totalizante dos museus brasileiros. Os resultados alcançados dizem respeito à forma como museus pesquisados impactam setores determinados na economia e, a partir disso, geram efeitos multiplicadores de ordem quantitativa, além dos retornos de ordem qualitativa.

O contexto da produção de dados e de metodologias na área da economia de museus não está livre das dificuldades típicas do ineditismo. Dada a condição embrionária desse tipo de estudo no Brasil (e com isso a falta de referências consolidadas anteriormente), além de buscar dados em um ambiente de heterogeneidade e fragmentação de bases informacionais, tivemos o desafio de desenvolver um modelo analítico aplicável ao campo museal brasileiro.

Em virtude disso, a opção metodológica foi a de considerar um grupo de 15 museus localizados nas regiões Sul e Sudeste, assumindo como pressuposto que cada museu tem enfoque em determinado conjunto de atividades típicas, as quais geram impactos em atividades de outros setores econômicos, constituindo-se o que vem a ser os elos da Cadeia Produtiva de Museus. Dessa forma, ressaltamos que a função fundamental do estudo é identificar, de forma aproximativa, dentro da amostra selecionada, a maior quantidade de elos econômicos acionados pela Cadeia Produtiva dos Museus.

A fim de atingir o objetivo traçado, construímos a arquitetura de um modelo analítico. Para abastecê-lo de informações, efetuamos levantamentos de **dados secundários**. Posteriormente, realizamos coleta de dados primários para aprimorar as informações sobre o setor. Nessa pesquisa, tratamos como dados secundários aqueles disponíveis em estatísticas públicas agregadas, ou seja, as variáveis ambientais, e os registros de prestações de contas no sistema do Pronac, modalidade Mecenato (incentivo fiscal), do MinC, selecionados em amostra de segmentos de museus e extraídos por meio de análise documental. Já os **dados primários**, referem-se àqueles produzidos a partir do levantamento *online* e das observações de campo realizadas durante o desenvolvimento do trabalho.

Com efeito, consideramos dois níveis informacionais para a concepção da base de dados utilizada: (a) informações e estatísticas

preexistentes e análise documental, a fim de acessar dados secundários e (b) levantamento *online* e observações de campo, visando gerar dados primários. Os resultados da pesquisa são apresentados em dois itens: no tópico Análise documental na Sefic/MinC que expõe os resultados da verificação realizada nas instâncias do MinC, relacionados a prestações de contas de projetos do Pronac/Mecenato; e no tópico Levantamento *online* sobre a organização dos museus que traz uma análise das respostas obtidas por meio da aplicação de questionário estruturado (ver anexo), disponibilizado em plataforma virtual, respondido por 253 gestores de museus brasileiros. Finalmente, a propósito dos resultados obtidos naqueles dois níveis e com base nos dados disponíveis na Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, analisamos o contexto do mercado de trabalho na seção Profissionais de museus e o mercado de trabalho.

### 3.1 ANÁLISE DOCUMENTAL NA SEFIC/MINC

Com o objetivo central de identificar as atividades econômicas impactadas pelos museus brasileiros, empreendemos análise documental na Coordenação Geral de Prestação de Contas - CGPC, instância da Sefic, do MinC, em Brasília, em fevereiro de 2012, a fim de produzir dados secundários específicos, oriundos das prestações de contas de projetos Pronac/Mecenato no

período de 2008 a 2012 (em formato de projeto específico ou de Plano Anual). Para os fins dessa etapa, os dados relevantes nas prestações de contas dos projetos constituíram-se nas decisões de gastos dos museus, no seu valor financeiro e na data de dispêndio. Formalizamos na tabela abaixo os procedimentos para a produção e tratamento das informações.

**FIGURA 7**  
**MODELO ANALÍTICO CONSOLIDADO – FASE 1**

Etapas	Descrição dos procedimentos técnicos
1. Produção de dados ambientais	Pesquisa nas bases de dados públicas disponíveis para os campos de cultura e recreação Munic/IBGE e CNAE 2.0, com especial ênfase nas áreas de patrimônio cultural e ambiental no que toca às variáveis de emprego, número de empresas e dotação orçamentária pública (ótica da receita).
2. Composição da amostra	Composição e desenho da amostra por tipo de museu, com base no PNSM.

Etapas	Descrição dos procedimentos técnicos
3. Avaliação e teste da amostra	Identificação da viabilidade técnica amostral: 1. Verificação da existência de projetos em fase de prestação de contas, orientando-se pela seguinte hierarquia: Plano Anual de Museus – Pronac, relativos a projetos específicos. 2. Identificação da localização física dos processos, caso bem sucedida a verificação do item 1; 3. Avaliação, após o rastreamento dos processos, da qualidade da informação (tanto do meio físico-material [documento], que atesta a informação, quanto do seu conteúdo).
4. Tratamento dos dados	Sistematização e padronização dos dados.
5. Análise	Construção da agregação dos segmentos de rubricas de dispêndio: Gastos com Recursos Humanos (mão de obra empregada, mão de obra eventual/terceirizada); Gastos Correntes de Manutenção (limpeza, manutenção, segurança, energia); Gastos Correntes (materiais de expediente, alojamento, alimentação e transporte); Gastos Estruturais e de Aquisição, Conservação e Preservação do Patrimônio (aquisição de acervo, recuperação do edifício, restauração do acervo, direitos autorais ECAD); Gastos de Exposições ( <i>designer</i> /editoração, imprensa, museografia, seguros, publicidade, técnicos e especialistas, serviços de informações, equipamentos, produção cultural); Gastos de Comunicação (comunicação e atividades pedagógicas).

Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável.

A amostra inicial de projetos desenvolvida para a pesquisa continha 123 projetos de museus, cujos tipos foram definidos com base no eixo setorial do Plano Nacional Setorial de Museus - PNSM<sup>28</sup>. Em seguida, averiguamos se os projetos que se encaixavam no período estipulado possuíam prestação de contas finalizadas e entregues à Sefic. Identificados os projetos, passamos à verificação, no Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura (SalicWeb), do estado em que se encontrava o projeto e do local em que o respectivo processo físico estava armazenado.

No decorrer do processo de formação da amostra, a partir daqueles procedimentos, deparamo-nos

com problemas de heterogeneidade de registros e formatos das prestações de contas, o que nos levou a restringir o escopo do trabalho à análise de 24 prestações de contas e de 21 planos anuais, no total de 45 projetos analisados. A tabela abaixo contém os tipos de projetos cujas prestações de contas foram registradas nessa etapa da pesquisa e o tipo de museu a que pertencem. É importante ressaltar que esta pesquisa não se constitui em amostragem estatística censitária, mas sim, em um estudo exploratório com o objetivo central de compreender a situação das bases de dados disponíveis, testar o modelo analítico e produzir informações pontuais sobre a amostra pesquisada.

28 O PNSM é decorrência do Plano Nacional de Cultura (PNC) e da II Conferência Nacional de Cultura. Trata-se de planejamento e agenda política da área museológica, construída de forma conjunta. O PNSM é estruturado em cinco eixos estruturantes (I - Produção Simbólica e Diversidade Cultural; II - Cultura, Cidade e Cidadania; III - Cultura e Desenvolvimento Sustentável; IV - Cultura e Economia Criativa; V - Gestão e Institucionalidade da Cultura) e nove eixos setoriais (I – Museus de Arte; II – Museus de História; III – Museus de Culturas Militares; IV – Museus de Ciências e Tecnologia; V – Museus Etnográficos; VI – Museus Arqueológicos; VII – Museus Comunitários e Ecomuseus; VIII – Museus da Imagem e do Som e de Novas Tecnologias; e IX - Arquivos e Bibliotecas de Museus).

**FIGURA 8**  
**AMOSTRA CONSOLIDADA DOS PROJETOS INCLUÍDOS**  
**NA ETAPA “ANÁLISE DOCUMENTAL SEFIC/MINC”**

Projeto	Tipo de museu	Ocorrências
Pronac	Museus de Arte	18
	Museus de Arqueologia e Etnografia	2
Plano Anual 2010	Museus de Arte	3
Plano Anual 2011	Museus de Arte	6
	Museus Históricos	2
Plano Anual	Museus Históricos	11
	Museus de Arqueologia e Etnografia	2
	Museu de Imagem e do Som	1

Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável.

Os dados foram separados e compilados em duas partes: a primeira, relativa às atividades típicas dos museus, fundamentadas em dados secundários oriundos das prestações de contas dos projetos do Pronac/Mecenato. Neste caso, trata-se de uma primeira identificação aproximativa das atividades típicas dos museus, que foram agregadas de forma genérica e ampla. Na segunda, com base no agrupamento de atividades típicas, foram identificadas as rubricas de gastos (vide figuras n.ºs 9, 10 e 11), que orientaram o processo de mapeamento dos elos da Cadeia Produtiva dos Museus.

Diante do exposto, este trabalho buscou alcançar o marco metodológico, ainda que com caráter restrito ao que é operacionalmente viável, tendo em vista as características heterogêneas dos dados disponibilizados.

Importante considerar que os limites da mensuração dos fluxos econômicos culturais

no Brasil estão relacionados às restrições postas pelas classificações estatísticas nacionais e internacionais, a exemplo da CNAE. Ressaltamos, também, que, pelo lado da oferta, a informalidade, a produção cultural como atividade secundária em várias empresas, o amadorismo, o exercício voluntário de atividades culturais, tornam os levantamentos estatísticos tradicionais inaptos a mensurar a real dimensão do setor cultural. Além disso, a heterogeneidade produtiva do segmento exige métodos diferenciados de desenho amostral e de elaboração de questionários, ações das quais lançamos mão no decorrer da execução integral do trabalho.

Com o objetivo de apurar os percentuais e os valores relacionados ao impacto das atividades econômicas listadas nas prestações de contas, segmentamos as rubricas em grupos, que foram identificados a partir da agregação de resultados da amostra efetivamente pesquisada. Esse procedimento resultou na seguinte estruturação de contas:

**FIGURA 9**  
**IMPACTO ECONÔMICO – ESTRUTURA DE AGREGAÇÃO DE DADOS**

<b>I) Custos Fixos / Gastos Correntes</b>
1.1 Gastos com RH
Mão de Obra empregada
Mão de Obra eventual/terceirizada
1.2 Gastos Correntes de Manutenção
Limpeza
Manutenção
Segurança
Energia
Gastos Financeiros
Outros
1.3 Gastos Correntes
Material de Expediente
Alojamento
Alimentação
Transporte
<b>II) Custos de Oportunidade / Gastos com Patrimônio Cultural / Custos Atividade-fim</b>
2.1 Gastos Estruturais e de Aquisição, Conservação e Preservação do Patrimônio
Aquisição de Acervo
Recuperação do Edifício
Restauração do Acervo
Direitos Autorais - ECAD
<b>III) Custos Dinâmicos</b>
3.1 Gastos de Exposições
<i>Designer</i> /Editoração
Imprensa
Museografia
Seguros
Publicidade
Técnicos e Especialistas
Serviços de Informações
Equipamentos
Produção Cultural
3.2 Gastos com Comunicação
Comunicação
Atividades Pedagógicas

Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável.



Estruturada a segmentação dos grupos de rubricas, os resultados obtidos de forma agregada foram os seguintes:

**FIGURA 10**  
**GASTOS TOTAIS (PERCENTUAIS POR RUBRICA)**

	Grupo	Rubrica	Totais por Rubrica (%)	Totais por Grupo (%)
Custos Fixos	Gastos com Recursos Humanos	Pessoal empregado	7,6%	19,9%
		Mão de obra eventual/ terceirizada	12,4%	
	Gastos Correntes de Manutenção	Limpeza	1,4%	16,3%
		Energia	3,9%	
		Manutenção	2,6%	
		Segurança	3,7%	
		Gastos Financeiros	4,5%	
		Outros	0,2%	
	Gastos Correntes	Materiais de expediente	1,5%	12,2%
		Alojamento	0,9%	
		Alimentação	2,5%	
		Transporte	7,3%	
	Custos de oportunidade	Gastos Estruturais e de Aquisição, Conservação e Preservação de Patrimônio	Recuperação de edifício	7,1%
Aquisição de Acervo			3,9%	
Direitos autorais			0,6%	
Restauração de acervo			2,5%	
Custos Dinâmicos	Gastos com Comunicação	Atividades Pedagógicas	1,9%	2,7%
		Comunicação	0,8%	
	Gastos de Exposições	Designer/ Editoração	1,5%	34,8%
		Imprensa	0,8%	
		Museografia	1,2%	
		Seguros	2,5%	
		Publicidade	9,1%	
		Técnicos e Especialistas	9,8%	
		Serviços de informação	1,1%	
		Equipamentos	1,7%	
		Produção Cultural	7,1%	
	<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável.



O grupo de rubricas de dispêndio que abarca a maior parte dos gastos de museus dentro dos projetos pesquisados é o de *Gastos com Exposições*, com quase 35% do total dos dispêndios identificados. Entre as rubricas, as que mais se destacam, somando mais de 5% dos gastos totais dos projetos, são: pessoal empregado, mão de obra eventual/terceirizada, recuperação de edifício, transporte, publicidade, técnicos e especialistas e produção cultural. A presente amostra revela que as exposições têm

maior apelo de investimento por meio da captação de recursos via incentivos fiscais, diferente dos itens relativos à manutenção operacional dos museus. É prudente alertar que os resultados aqui obtidos espelham tão somente as informações obtidas na amostra pesquisada, não cabendo, portanto, inferência sobre a totalidade dos museus.

Os percentuais identificados na tabela anterior correspondem aos seguintes valores:

**FIGURA 11**  
**GASTOS TOTAIS POR RUBRICA**

	Grupo	Rubrica	Totais por Rubrica (R\$)	Totais por Grupo (R\$)
Custos Fixos	Gastos com Recursos Humanos	Pessoal empregado	R\$ 9.218.423,23	R\$ 24.319.162,45
		Mão de obra eventual/terceirizada	R\$ 15.100.739,22	
	Gastos Correntes de Manutenção	Limpeza	R\$ 1.719.692,82	R\$ 19.931.797,84
		Energia	R\$ 4.728.789,17	
		Manutenção	R\$ 3.186.425,34	
		Segurança	R\$ 4.509.109,21	
		Gastos Financeiros	R\$ 5.517.724,95	
		Outros	R\$ 269.966,35	
	Gastos Correntes	Materiais de expediente	R\$ 1.785.310,24	R\$ 14.780.093,02
		Alojamento	R\$ 1.095.009,57	
Alimentação		R\$ 3.028.374,11		
Transporte		R\$ 8.871.399,10		
Custos de Oportunidade	Gastos Estruturais e de Aquisição, Conservação e Preservação de Patrimônio	Recuperação de Edifício	R\$ 8.665.409,12	R\$ 17.321.699,78
		Aquisição de Acervo	R\$ 4.803.974,25	
		Direitos Autorais	R\$ 758.214,34	
		Restauração de Acervo	R\$ 3.094.102,07	
Custos Dinâmicos	Gastos com Comunicação	Atividades Pedagógicas	R\$ 2.320.644,36	R\$ 3.322.111,68
		Comunicação	R\$ 1.001.467,32	
	Gastos com Exposições	Designer/ Editoração	R\$ 1.839.002,60	R\$ 42.383.177,80
		Imprensa	R\$ 985.073,30	
		Museografia	R\$ 1.483.459,44	
		Seguros	R\$ 3.056.400,10	
		Publicidade	R\$ 11.046.678,14	
		Técnicos e Especialistas	R\$ 11.930.476,73	
		Serviços de Informação	R\$ 1.319.668,58	
		Equipamentos	R\$ 2.072.118,27	
Produção Cultural	R\$ 8.650.300,64			
		<b>Total</b>	<b>R\$ 122.057.952,57</b>	<b>R\$ 122.057.952,57</b>

Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável.

Os totais agregados indicam um montante de grande relevância no que diz respeito à mobilização financeira de projetos do Pronac relativos a museus. A amostra de 45 prestações de contas (e, portanto, de dotações orçamentárias efetivamente despendidas) levou ao resultado total de pouco mais de R\$ 122 milhões, inseridos na dinâmica econômica de geração de emprego, renda e multiplicadores. A média por projeto, nessa amostra específica é de R\$ 2,7 milhões, entre planos anuais e projetos específicos, o que demonstra a significativa importância econômica do setor. São merecedores de especial atenção os grupos Gastos com Exposições e Gastos com Recursos Humanos. No Grupo Gastos com Exposições, destacam-se as rubricas: técnicos e especialistas; publicidade; e produção cultural. Já no Grupo Gastos com Recursos Humanos, ambas as rubricas apresentam valores expressivos. Interessante notar que a rubrica recuperação de edifício também se destaca no Grupo Estruturais e de Aquisição, Conservação e Preservação de Patrimônio. A análise documental permitiu fazermos algumas constatações acerca das condições das prestações de contas de projetos

do Pronac, bem como testar os limites do modelo de análise desenvolvido.

Observamos que a heterogeneidade de informações provenientes dos projetos inviabilizou a inserção de diversos deles na amostra da pesquisa. Diferenças na organização das prestações de contas, no tipo de informação por elas apresentadas e dificuldades relacionadas ao acesso às prestações de contas limitaram o volume de informações passível de ser agregado pelo modelo de análise.

Tendo em vista essas dificuldades da análise documental, identificamos a necessidade de buscar dados de primeira ordem para que se pudesse fazer uma análise mais assertiva sobre a Cadeia Econômica dos Museus brasileiros. A busca se deu por meio do levantamento *online* (com os próprios gestores de museus), que trouxe resultados importantes para orientar a formulação de políticas públicas para o setor.

## 3.2 LEVANTAMENTO *ONLINE* SOBRE A ORGANIZAÇÃO DOS MUSEUS

Com o objetivo de produzir informações complementares à análise documental junto ao MinC, houve a necessidade de buscar dados em fontes primárias a partir de questionário, a fim de que obtivéssemos dados homogeneizados e em quantidade suficiente para a análise. Para tanto, o formato do *survey* foi o eletrônico devido à amplitude da pesquisa e ao tamanho da amostra que se pretendeu alcançar.

A pesquisa foi respondida em nível nacional, entre os meses de agosto e outubro de 2012. Dividimos o questionário em duas partes: uma de cunho quantitativo, com questões referentes ao arranjo institucional, às fontes de financiamento, à estrutura e organização básica das instituições; e outra de foco qualitativo, pelo emprego da matriz SWOT, por meio da qual procuramos definir as percepções dos administradores quanto

a forças, oportunidades, fraquezas e ameaças que configuram o ambiente de atuação do setor.

Nesses termos, o levantamento *online* contribuiu para realizar abordagem sob a ótica da gestão, seja levantando questões relacionadas às fontes de financiamento (geralmente públicas), recursos humanos e sua alocação para fazer frente às atividades dos museus; seja, analisando, por meio da matriz SWOT, as principais peculiaridades do ambiente de atuação dos gestores e os desafios para a gestão.

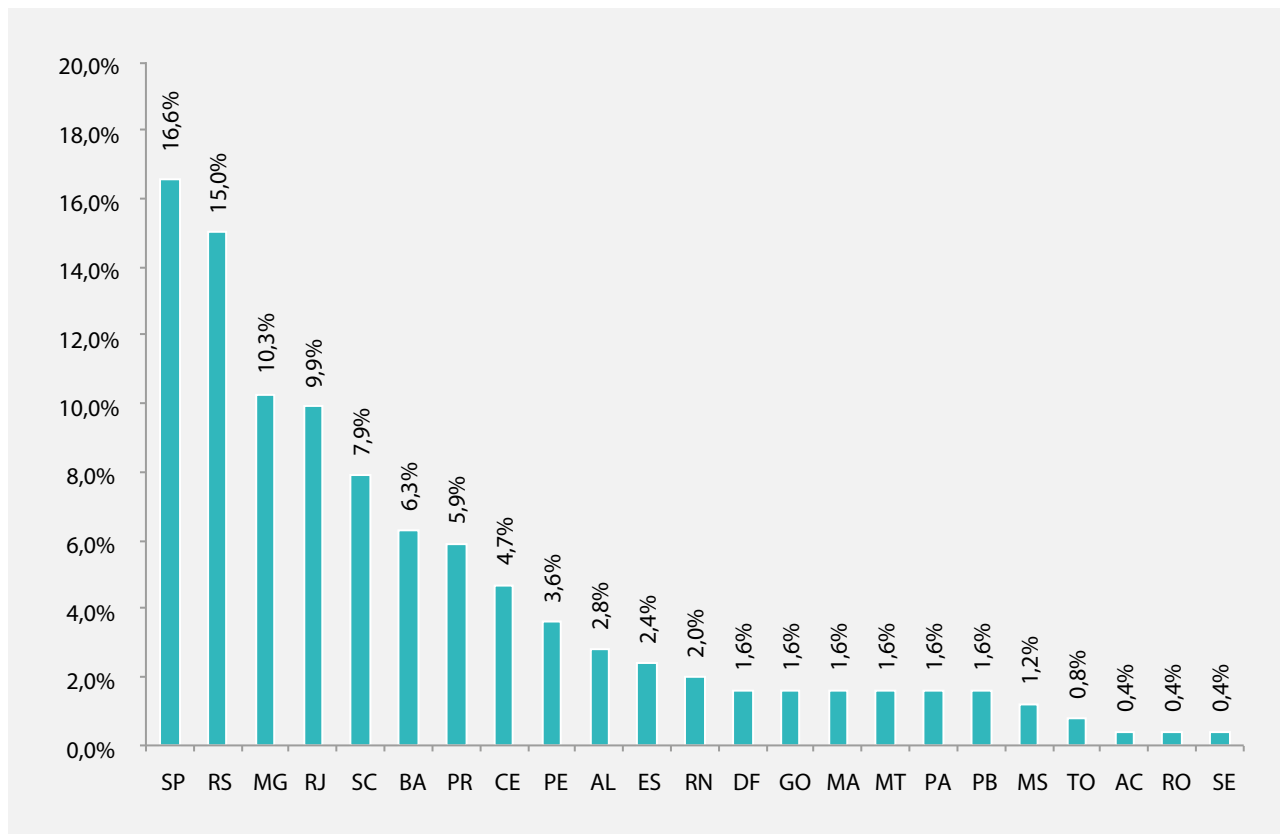
Em virtude dessa perspectiva, o processo de investigação da Cadeia Produtiva, para além dos efeitos econômicos diretos e indiretos dos investimentos em museus, expande o estudo para uma análise social dos avanços que podem ser obtidos por intermédio dessas instituições.

### 3.2.1 SOBRE O PERFIL DA AMOSTRA DO LEVANTAMENTO ONLINE

A concentração regional de museus constatada pela publicação *Museus em Números* é também espelhada na pesquisa, que totalizou 253 instituições museais, distribuídas entre 23 estados

brasileiros<sup>29</sup>. Os três primeiros estados com maior quantidade de museus são, de fato, com base naquele censo (2010), São Paulo, Rio Grande do Sul e Minas Gerais.

**FIGURA 12**  
**INSTITUIÇÕES MUSEAIS POR UF – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA**



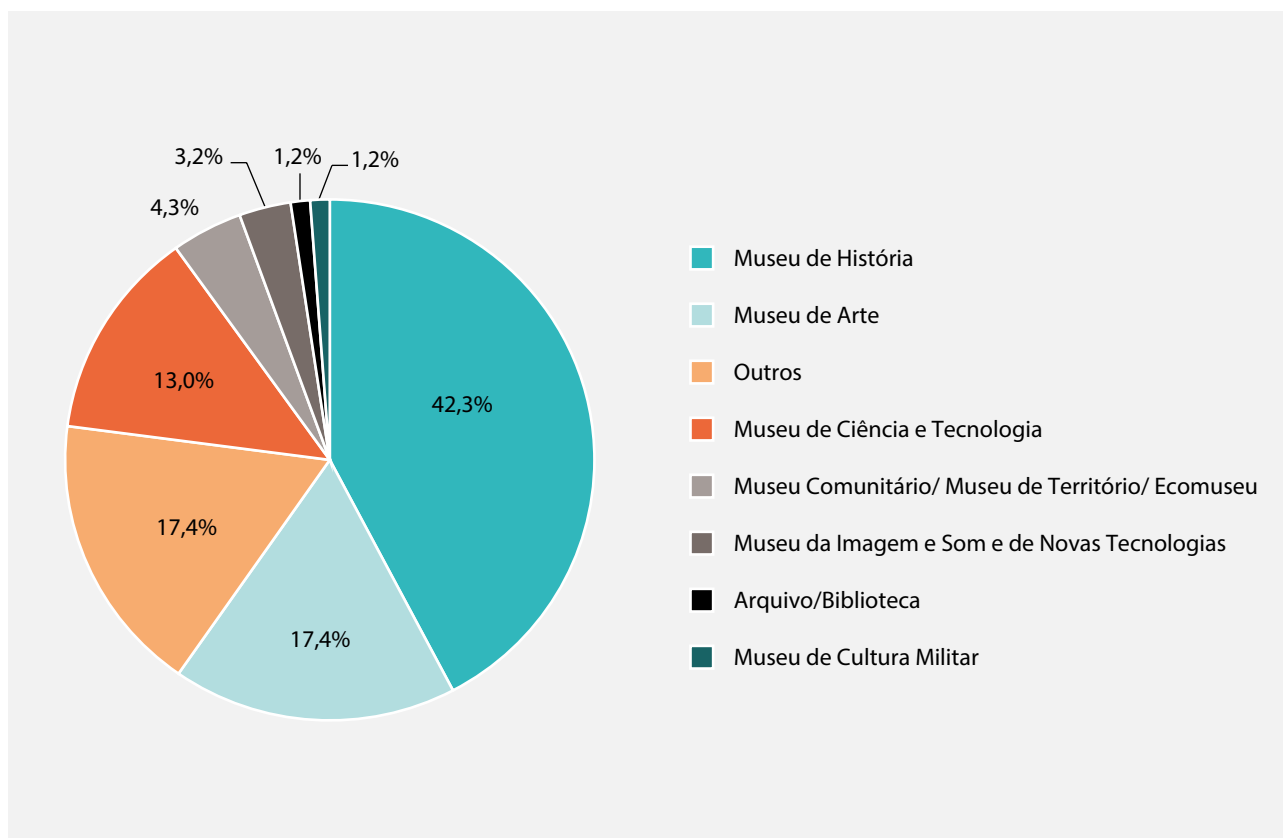
Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento online).

29 IBRAM. *Museus em Números*. Brasília: Ibram, 2011, v. I, p. 48.

Em relação ao conjunto dos museus que responderam ao questionário, os segmentos de

museus que tiveram a maior participação foram os de História, Arte, Ciência e Tecnologia:

**FIGURA 13**  
**INSTITUIÇÕES MUSEAIS BRASILEIRAS POR SEGMENTO – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA**



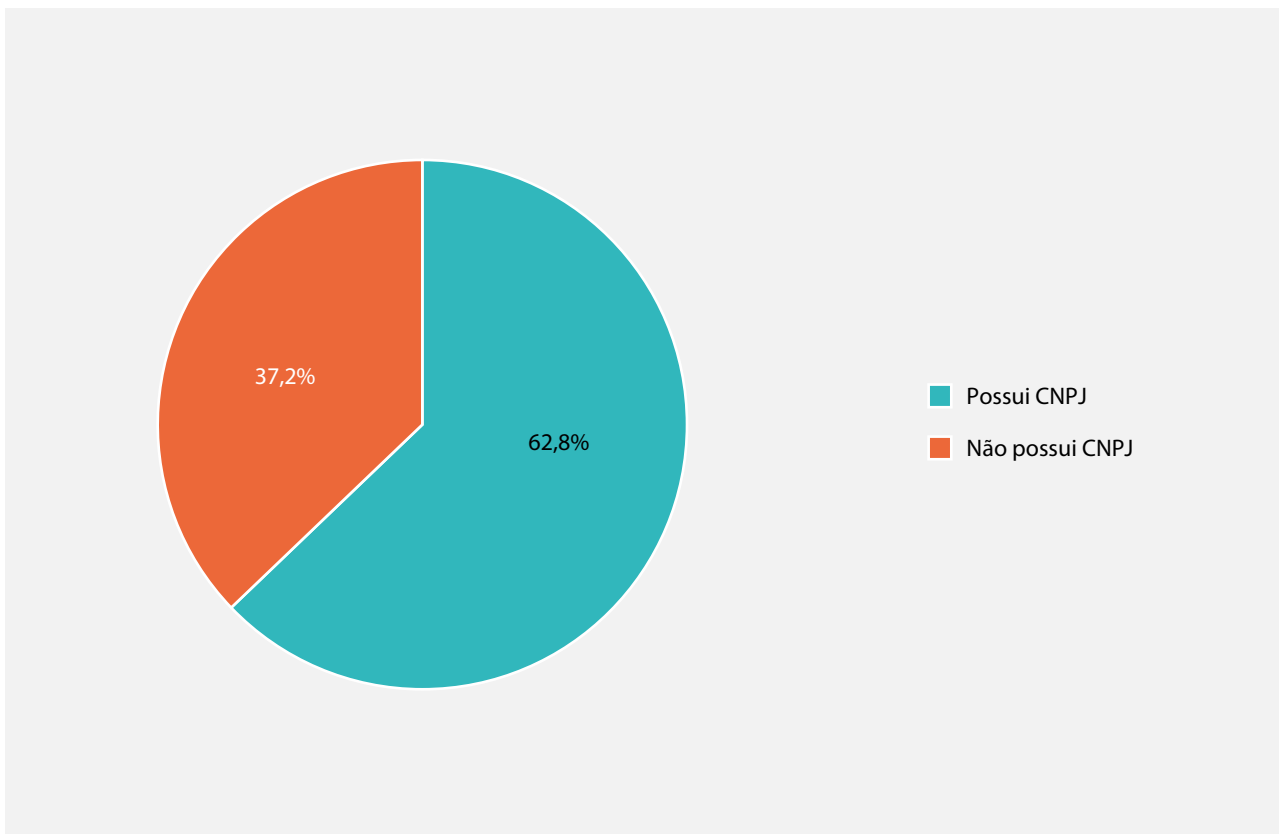
Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

Importante notar que, na amostra da pesquisa, a maioria dos museus possui personalidade jurídica, com o devido registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) – e cerca de 40% dos museus pesquisados não possuem registro, o que vem a demonstrar certo grau de formalização das instituições pesquisadas. Contudo, de acordo com informações do CNM, a maioria dos museus brasileiros não é registrada, tendo em vista que, em 2011, somente 158 instituições autodeclararam ter CNPJ naquele conjunto de registro de dados. Em consulta às estatísticas da Relação Anual de Informações

Sociais – RAIS, instrumento de coleta de dados do MTE, para a disponibilização de informações do mercado de trabalho às entidades governamentais, os estabelecimentos museais participantes daquele anuário, obrigatoriamente possuidores de CNPJ, totalizaram 460 unidades em 2010. Em comparação ao universo de 3.025 instituições identificadas pelo CNM no mesmo exercício, conforme a publicação *Museus em Números*<sup>30</sup>, os dados indicam, apesar das variações, que a maioria dos estabelecimentos museais brasileiros não são, de fato, formalizados como pessoa jurídica.

30 Ibidem, 2011, p.47.

**FIGURA 14**  
**DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR INSCRIÇÃO CADASTRAL DE PESSOA JURÍDICA – CNPJ**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

As instituições que não possuem o CNPJ têm a sua gestão dificultada, principalmente quanto à falta de orçamento próprio e quanto à atividade de captação de recursos. Ademais, o fato de a maioria não possuir personalidade jurídica evidencia uma grande dependência dos museus em relação aos seus mantenedores como as

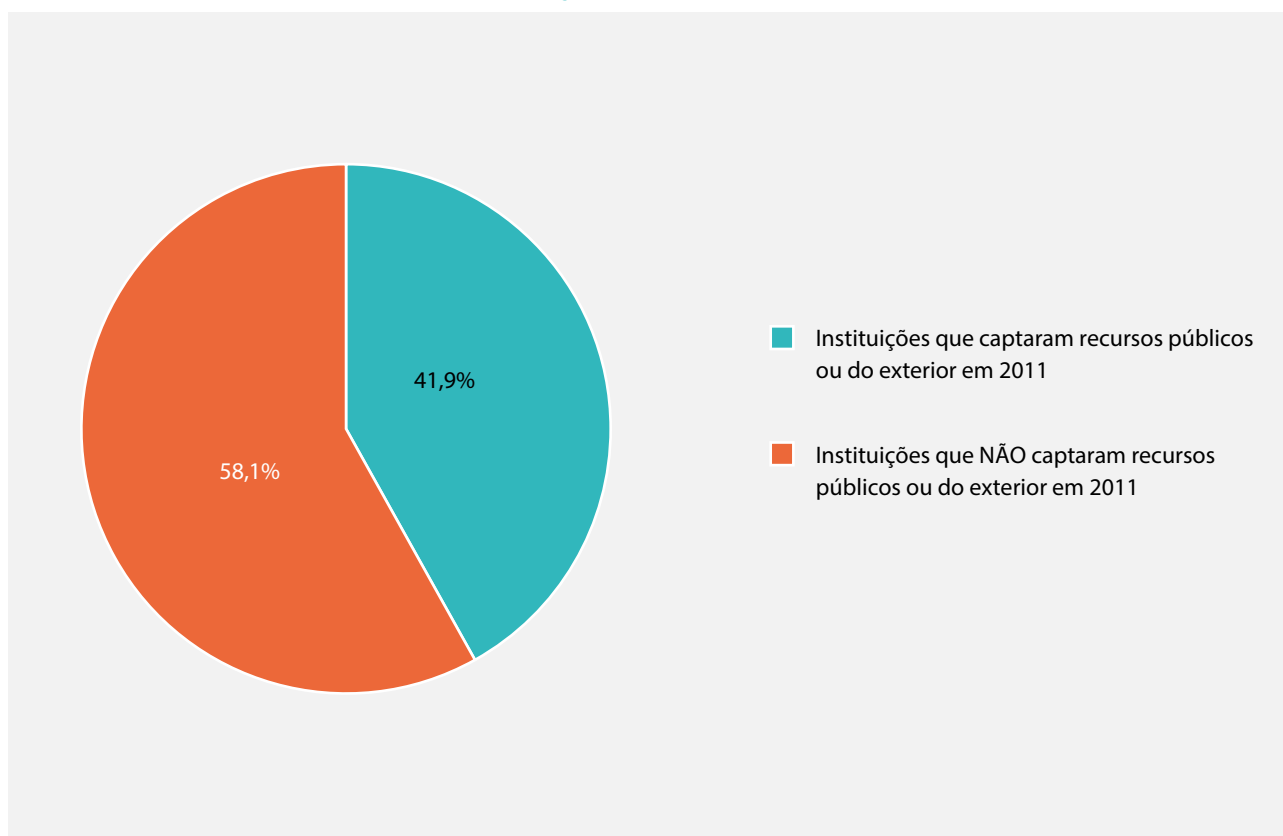
secretarias municipais ou estaduais de cultura e as universidades. Em tais condições, o museu fica extremamente limitado em suas ações, com um nível de gestão bastante restrito e, via de regra, moroso, pois não pode assumir direitos ou contrair obrigações de qualquer ordem sem o aval de quem o tutela.

### 3.2.2 SOBRE AS FONTES DE FINANCIAMENTO

Em nossa pesquisa, conforme a Figura 15, 58,1% das instituições participantes (147) lograram, em 2011, captar recursos públicos (por meio de dotação orçamentária, investimentos diretos,

empréstimos, captação pelas leis de incentivo fiscal, entre outros) e do exterior, contra 41,9% das que não realizaram captação (106).

**FIGURA 15**  
**CAPTAÇÃO DE RECURSOS PÚBLICOS OU DO EXTERIOR EM 2011**  
**PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS PESQUISADAS**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

O financiamento via mecanismos do Sistema MinC tem sido, via de regra, a principal fonte de recursos dos projetos culturais. Os incentivos disponíveis, no entanto, ainda precisam avançar para alcançar maior número de beneficiários.

As fontes de financiamento no âmbito do Sistema se distribuem pela dotação orçamentária e repasse direto de recursos públicos da União, disciplinados pelas receitas estimadas e despesas autorizadas na Lei Orçamentária Anual (LOA) para as ações do Ministério vinculadas a um exercício financeiro; pela transferência financeira, a fundo perdido, de recursos do Fundo Nacional de Cultura (FNC), vinculado ao Pronac<sup>31</sup>, em favor de projetos culturais, aprovados em editais, de pessoas físicas ou de entidades públicas ou privadas sem fins

lucrativos; pela aplicação de recursos externos internalizados pela Administração Pública, como era o caso do Monumenta, programa de recuperação do patrimônio cultural urbano brasileiro, executado pelo IPHAN e financiado pelo BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento; e pela modalidade Mecenato, do Pronac, que trata de patrocínios em projetos culturais com posterior abatimento de percentual do valor investido no Imposto de Renda devido pelo incentivador.

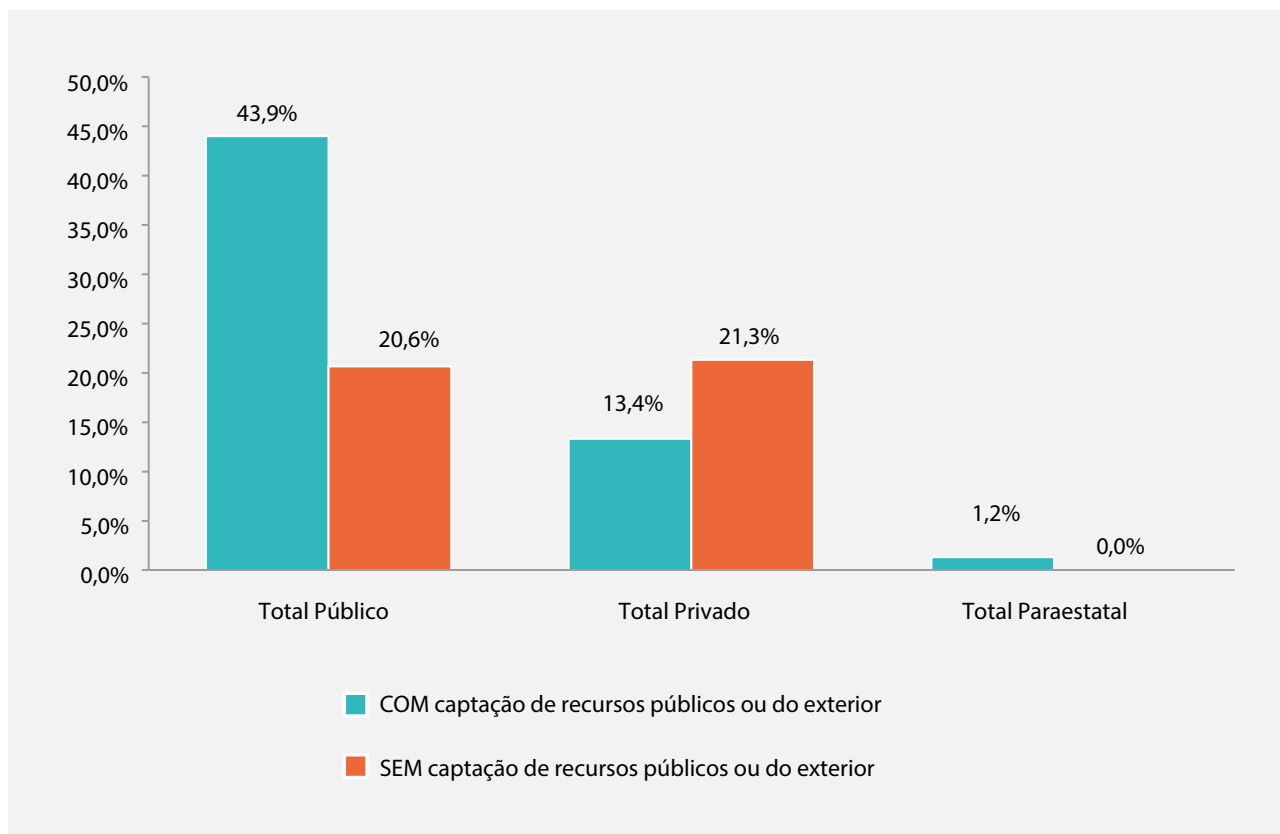
As instituições públicas parecem ter mais necessidade de recursos adicionais se olharmos para a natureza administrativa dos participantes da pesquisa, uma vez que, conforme a Figura 16, 43,9% (111 instituições) obtiveram benefícios de recursos públicos ou do exterior, enquanto 20,6% (52 instituições) ficaram

31 O Pronac, instituído pela lei n.º 8.313, de 23 de dezembro de 1991, é formado por três mecanismos de financiamento: Mecenato, Fundo Nacional de Cultura (FNC) e o Ficart (não ativado). Os proponentes, para se habilitarem aos recursos do Pronac, precisam ter seus projetos submetidos e aprovados pelo MinC, após o que poderão concorrer aos recursos do FNC, mecanismo de financiamento que possibilita-lhe investir diretamente em projetos culturais, mediante a celebração de convênios e outros instrumentos similares; ou se enquadrar no Mecenato, mecanismo que a iniciativa privada e as empresas estatais podem utilizar para financiar projetos culturais por meio de patrocínios e doações, com a posterior dedução de um percentual do valor investido, no imposto de renda. Alguns estados e municípios também têm programas de financiamento e leis de incentivo fiscal.

sem captar em 2011. Em relação às instituições privadas, constatamos situação oposta, com a maioria 21,3% (54 instituições) sem terem realizado captação em 2011, frente a 13,4% (34 instituições), que tiveram êxito em captar recursos adicionais

públicos ou externos. O segmento paraestatal, pelas próprias características dos tipos de pessoas jurídicas que o compõe – OSCIP, OS –, teve em sua totalidade, 1,2%, ou seja, 03 instituições beneficiadas com repasses de recursos públicos ou externos.

**FIGURA 16**  
**CAPTAÇÃO DE RECURSOS PÚBLICOS OU DO EXTERIOR EM 2011 POR NATUREZA ADMINISTRATIVA DAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS**

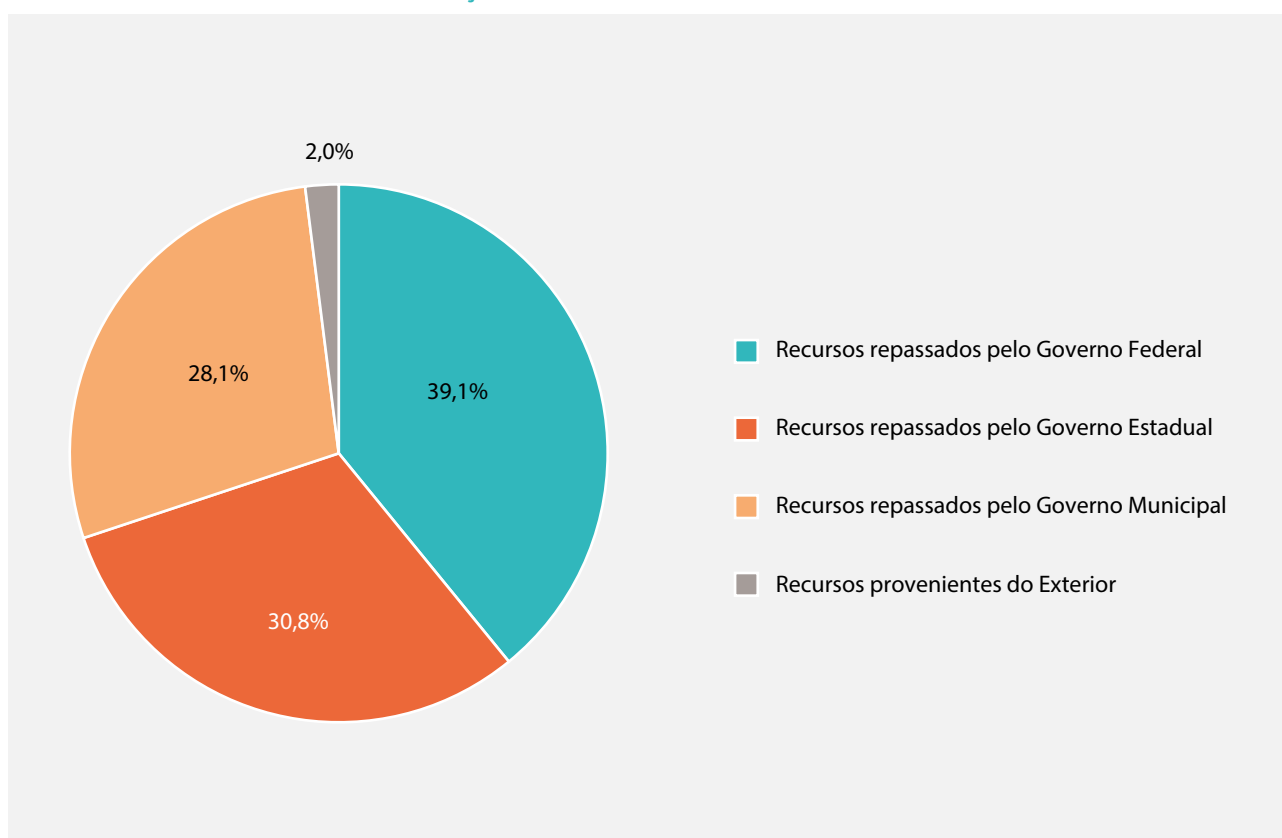


Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

O apoio financeiro com recursos de origem pública ou externa tem no Governo Federal seu

principal provedor (Figura 17), com 39,1% do total das indicações das instituições participantes.

**FIGURA 17**  
**REPASSE DE RECURSOS PÚBLICOS OU DO EXTERIOR**  
**ÀS INSTITUIÇÕES MUSEAIS POR FONTE PROVEDORA**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

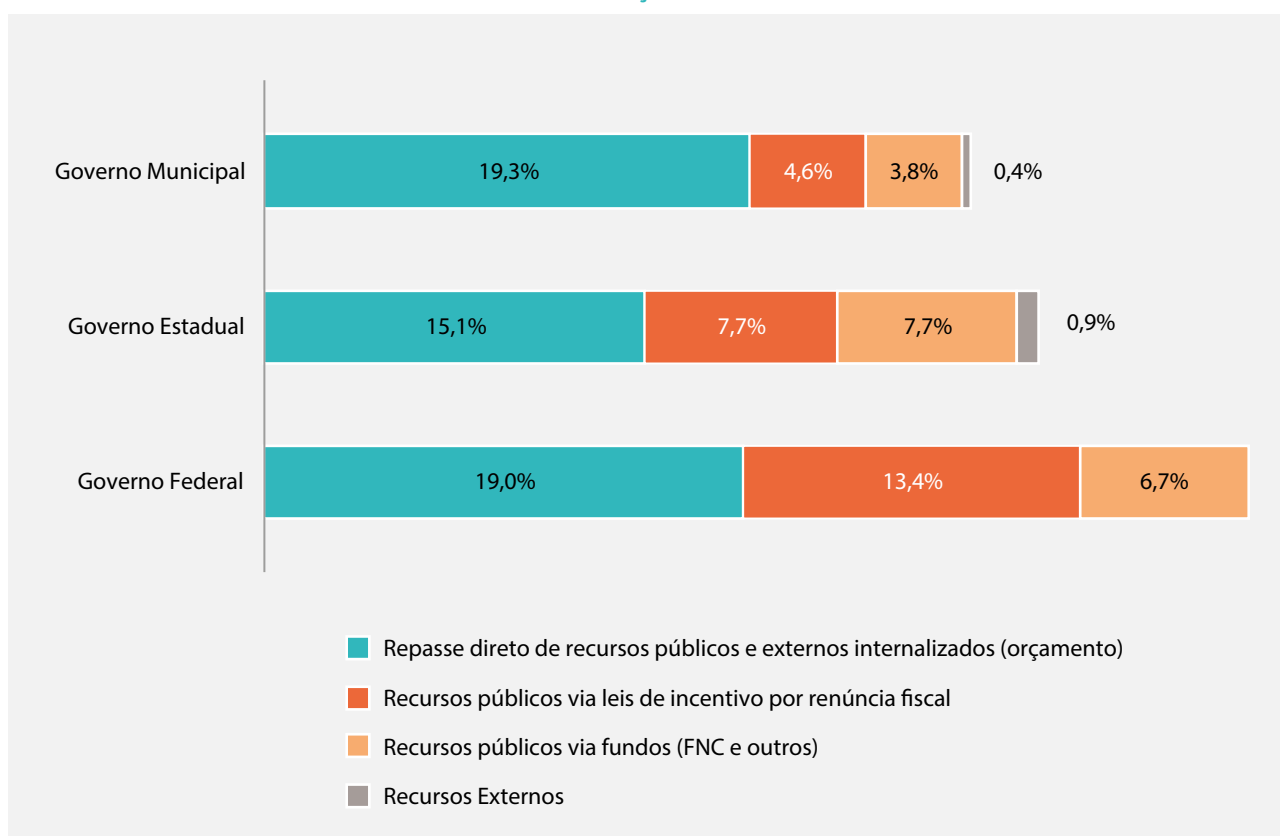
Em termos de repasse direto via orçamento, conforme Figura 18, o destaque é a instância Municipal (inclui a Distrital), com 19,3%, tendo em vista serem municipais a maioria das instituições

públicas. Na faixa do incentivo fiscal, o apoio federal sobressai contundentemente, com 13,4%; e na aplicação via fundos, a maior participação é em âmbito estadual (7,1%)<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Importante destacar que os mecanismos de transferência dos 2% referentes à fonte provedora “exterior” foram: 0,8% - recursos públicos via fundos (FNC e outros); 0,4% - repasses diretos de recursos públicos e externos internalizados (orçamento); e 0,8% - recursos externos.



**FIGURA 18**  
**MECANISMOS DE TRANSFERÊNCIA DOS RECURSOS PÚBLICOS OU EXTERNOS RECEBIDOS, EM 2011, PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS POR FONTE PROVIDORA**

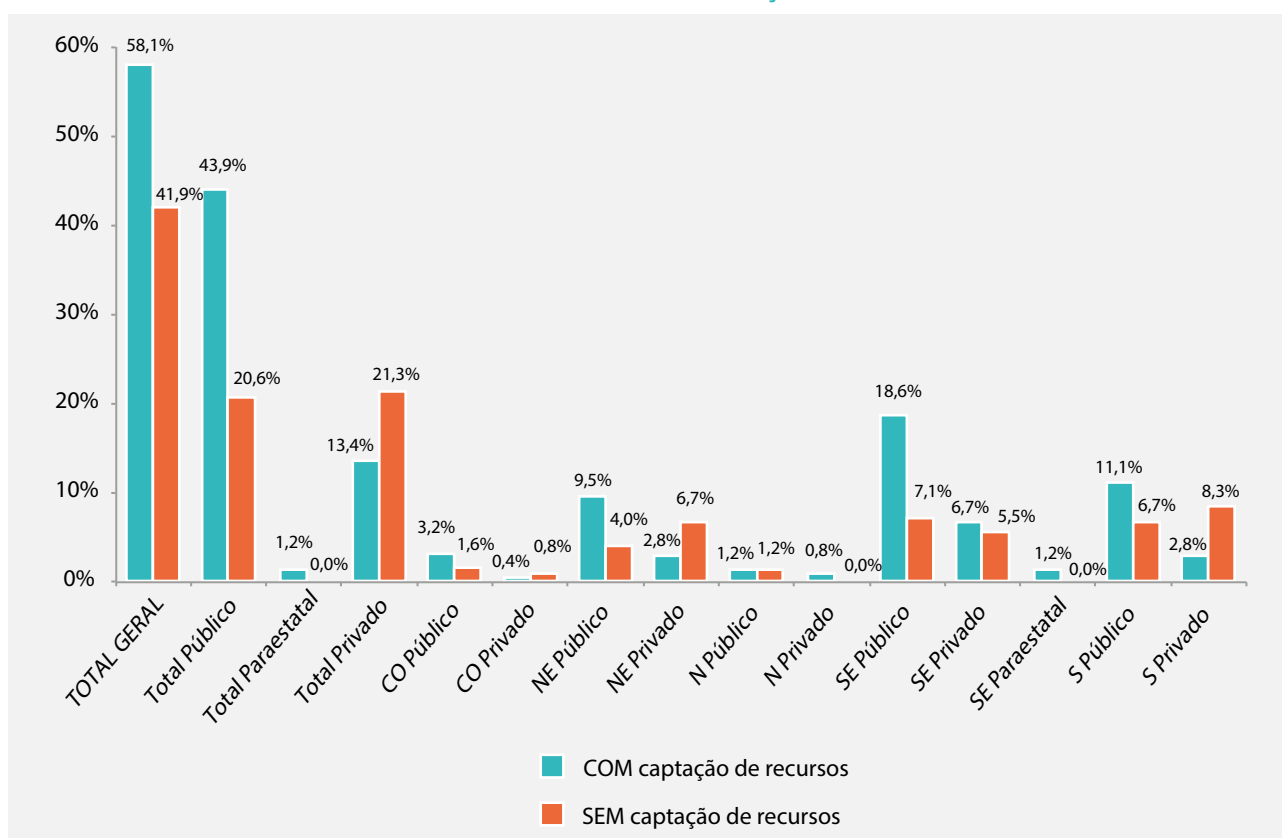


Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

À luz da distribuição das instituições da amostra por região e natureza administrativa (Figura 19), observamos que na região Sudeste a maioria das instituições participantes da pesquisa tiveram mais sucesso em captar recursos públicos de incentivo fiscal, independente de

serem públicos ou privados. Esse dado vem corroborar o diagnóstico, identificado em diversos estudos, de o Sudeste concentrar os beneficiários dos incentivos mobilizados pelo Sistema MinC, particularmente na modalidade Mecenato, do Pronac.

**FIGURA 19**  
**CAPTAÇÃO DE RECURSOS EM 2011 POR REGIÃO E NATUREZA ADMINISTRATIVA DAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS**



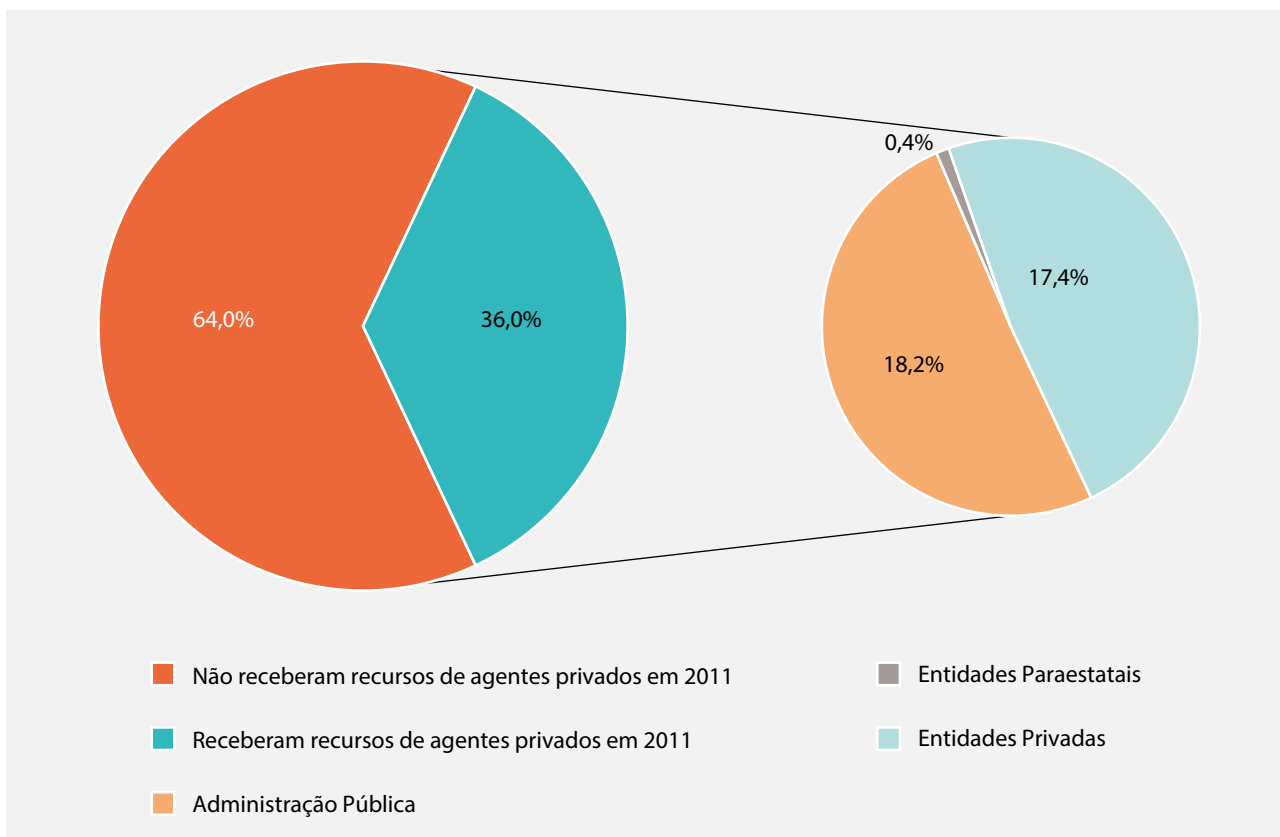
Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento online).

A partir da leitura da Figura 16, poderíamos inferir, em razão da vantagem que os museus públicos têm em relação aos privados na captação de recursos públicos, que estes últimos tenderiam a se beneficiar mais de recursos próprios<sup>33</sup>. Os dados do levantamento, no entanto, mostram uma realidade diversa dessa constatação, tendo em vista que, de acordo com a Figura 20, 36% das instituições (91) usufruem dos recursos

advindos de receitas próprias, sendo 18,2% (46) direcionados para estabelecimentos públicos; 17,4% (44) para estabelecimentos privados; e 0,4% (01) para estabelecimentos paraestatais. Na Figura 20.1, observamos que 64% (162) das instituições museais não receberam recursos privados em 2011, parcela constituída por 17,4% (44) de instituições privadas; 0,8% (2 instituições, do total de 3) de paraestatais e 45,8% (116) de públicas.

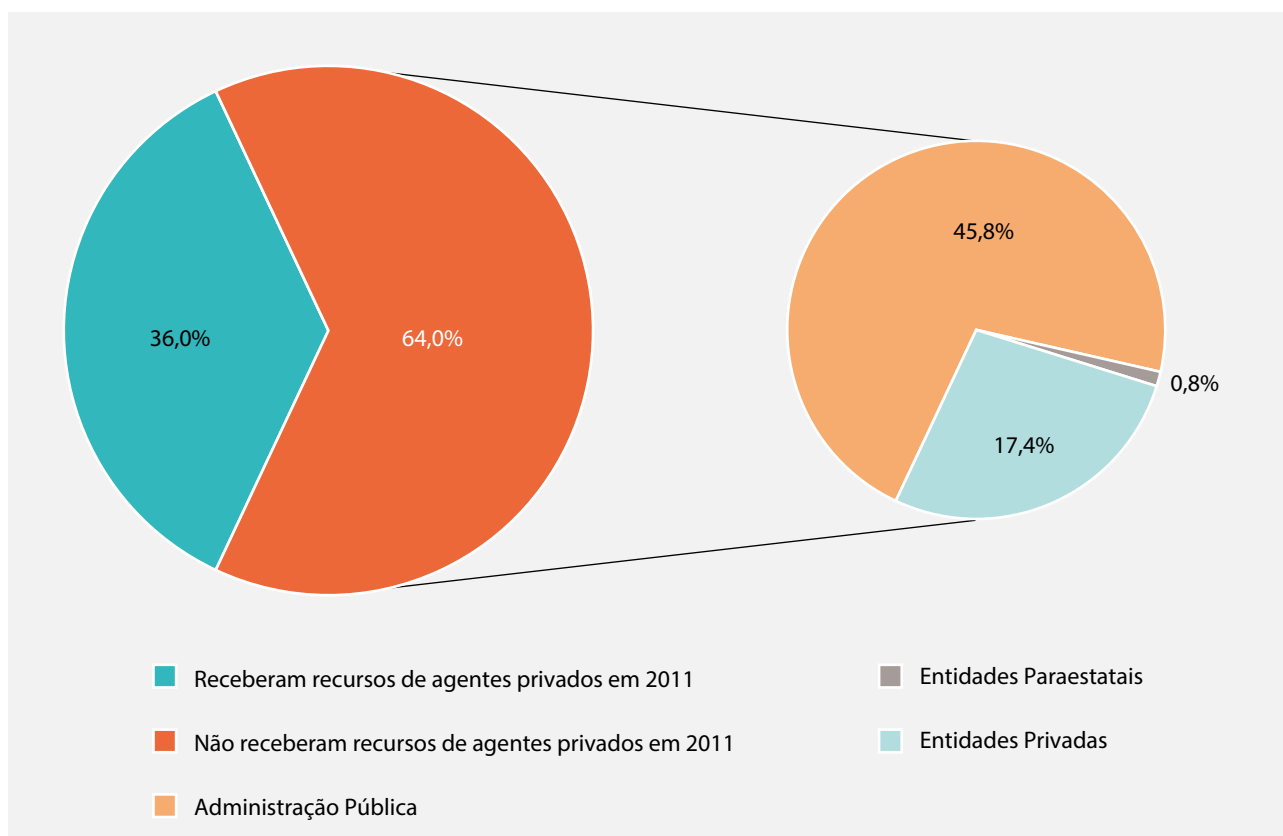
<sup>33</sup> Para efeito desta Pesquisa, foram consideradas as seguintes fontes de recursos próprios: ingresso; loja; restaurante e lanchonete; cedência/aluguel de espaço.

**FIGURA 20**  
**INSTITUIÇÕES MUSEAIS QUE RECEBERAM RECURSOS DE AGENTES PRIVADOS EM 2011 POR NATUREZA ADMINISTRATIVA**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

**FIGURA 20.1**  
**INSTITUIÇÕES MUSEAIS QUE NÃO RECEBERAM RECURSOS DE AGENTES PRIVADOS**  
**EM 2011 POR NATUREZA ADMINISTRATIVA**

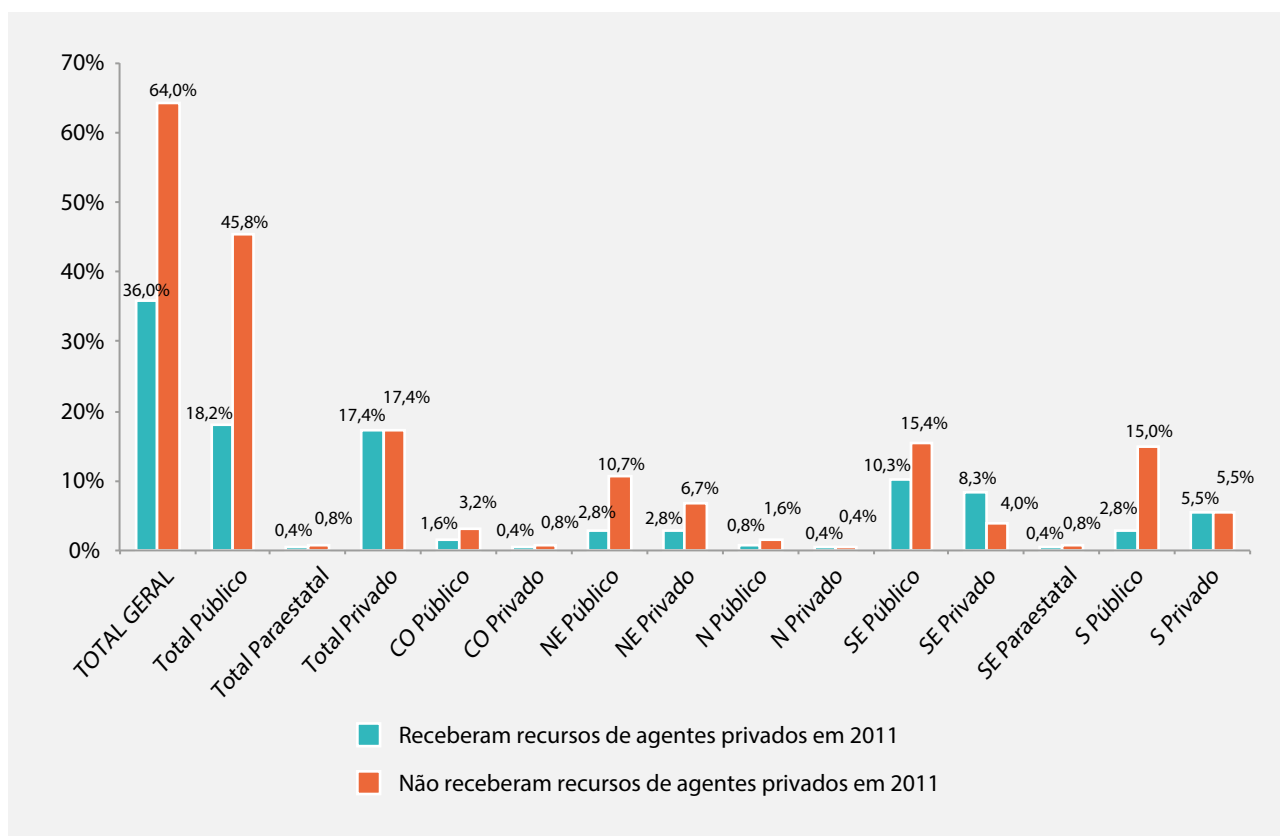


Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

Com o desdobramento desses dados pela divisão regional do Brasil, conforme a Figura 21, constatamos à semelhança do observado na divisão dos recursos públicos por região, que o Sudeste é a única região

em que o número de instituições museais privadas beneficiadas com recursos de agentes privados em 2011 (8,3% ou 21 instituições) é superior ao número das não beneficiadas (4% de 10 instituições).

**FIGURA 21**  
**RECEBIMENTO DE RECURSOS DE AGENTES PRIVADOS**  
**EM 2011 POR REGIÃO E NATUREZA ADMINISTRATIVA**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

Em que pese não ter o levantamento ora desenvolvido em caráter censitário, podemos deduzir, com base nos dados, que a disponibilidade dos recursos advindos de agentes privados não é acessível a grande parcela das instituições museais brasileiras, conforme Figura 20.1, e que a natureza administrativa pública ou privada não é determinante para valorar a capacidade de captação de recursos, sejam verbas públicas sejam privadas.

Considerando conjuntamente as três esferas do poder público, a injeção direta de recursos orçamentários é a opção predominante de apoio financeiro, com destaque para a esfera de atuação do Governo Municipal, responsável, em geral, pela sustentabilidade de instituições museais e culturais locais, principalmente nas pequenas e médias cidades brasileiras (Figura 18). Em seguida ao repasse direto de verba orçamentária, o incentivo via renúncia fiscal da

União aparece como a fonte mais utilizada para a captação de recursos. Esse mecanismo de se abrir mão de parte da arrecadação de determinado imposto para incentivar certas atividades está, no caso da cultura, fortemente ancorada no nível federal, mediante a modalidade Mecenato, do Pronac. A captação de recursos via fundos é outra possibilidade de financiamento existente para as instituições museais, principalmente estaduais, em virtude da maior atuação das unidades federativas nesse tipo de apoio, pouco acima da ação prestada pelo Governo Federal.

Apesar de cada uma das três esferas do Poder Executivo (federal, estadual e municipal) ter destaque em um tipo de apoio financeiro público, a esfera federal tem forte presença em todos os segmentos de apoio, a ponto de se constituir, em termos absolutos, na principal fonte provedora de financiamento das instituições museais (Figura 18). Ainda assim, os recursos disponíveis,

34 Ibidem, 2011, p.142.

públicos ou privados, estão longe de atender satisfatoriamente as necessidades do campo, quer pela insuficiência de verba, quer pela dificuldade de acesso.

A situação é ainda mais crítica se considerarmos que a maior parte dos museus não tem orçamento próprio. Segundo dados da *Museus em Números*<sup>34</sup>, 77,7% dos museus brasileiros não possuem orçamento próprio, privilégio de apenas 22,3%. Há, ainda, naquela publicação, o cruzamento de dados entre orçamento próprio e natureza administrativa, com a seguinte configuração: Museus Federais com 14,7%; Estaduais com 11,3%; Municipais com 39,7% e os demais, que incluem Associação, Empresa, Fundação, Sociedade e outros, com 34,4%. No cruzamento de dados por região, o Sudeste desponta, com a concentração de 24,9%. Em seguida, vem o Sul, com 21,7%; o Nordeste, com 20,8%; o Norte, com 20%; e o Centro-Oeste, com 18,7% de museus com orçamento próprio.

O cenário restritivo em que se encontra o campo museal pode, no entanto, ser minorado com medidas que intensificam o acesso aos mecanismos de captação a um maior número de instituições museais; que evitem a concentração regional; e que estimulem iniciativas e práticas voltadas para a maior sustentabilidade dos museus. Em termos de investimento público, o levantamento demonstra que, entre as opções de financiamento existentes, o mecanismo de incentivo fiscal responde por 25,7% das iniciativas de financiamento realizadas pelos museus (Figura 18).

Recursos captados dessa forma geralmente são aplicados em instituições de escolha dos doadores/patrocinadores, uma vez que esses poderão definir em quais projetos serão investidos os recursos. Além disso, outro estímulo na escolha dessa forma de financiamento é o efeito de visibilidade gerado para esses atores mediante promoção e divulgação da marca. Nesses termos, em tese, as leis de incentivo fiscal, pelo próprio mecanismo que as constitui, ou seja, o incentivo, têm maior potencial de crescimento em relação às demais formas de investimento na área cultural e museal. Contudo,

a experiência observada dessa prática apresenta inúmeros desafios, a exemplo da concentração de recursos nos grandes centros e em projetos culturais que dão maior retorno às empresas privadas.

Outras possibilidades de financiamento, ainda pouco exploradas, seriam a abertura de cafés, restaurantes, lojas e livrarias dentro das instituições, como fontes de recursos complementares para garantir e promover maior sustentabilidade econômica dos museus. A criação desses espaços no ambiente do museu entra em consonância com o conceito de “experiência total” (nota de rodapé 14), quando o público se desloca para ter uma experiência cultural completa, com exposições, refeições, leitura, entre outras, aumentando seu tempo de permanência nas instituições. As livrarias, comumente utilizadas por instituições estrangeiras em sua gestão, costumam ser outra importante fonte de recursos. Muitos museus são conhecidos por produzir catálogos de seus acervos com fotos, ilustrações e explicações, iniciativa que ao mesmo tempo valoriza a instituição e contribui para o financiamento e divulgação de sua atuação e ações.

A publicação *Museus em Números* (IBRAM, 2011) aponta que, mesmo no cenário internacional, onde já é frequente a comercialização de produtos nos museus, não há registro daqueles que tenham conseguido gerar receitas suficientes para garantir o seu funcionamento integral. No caso do Brasil, os recursos advindos da comercialização de produtos em museus são ainda insuficientes, podendo-se considerar como entraves dessa iniciativa as diferenças de ordem social, política e econômica que envolvem os museus e seus públicos<sup>35</sup>.

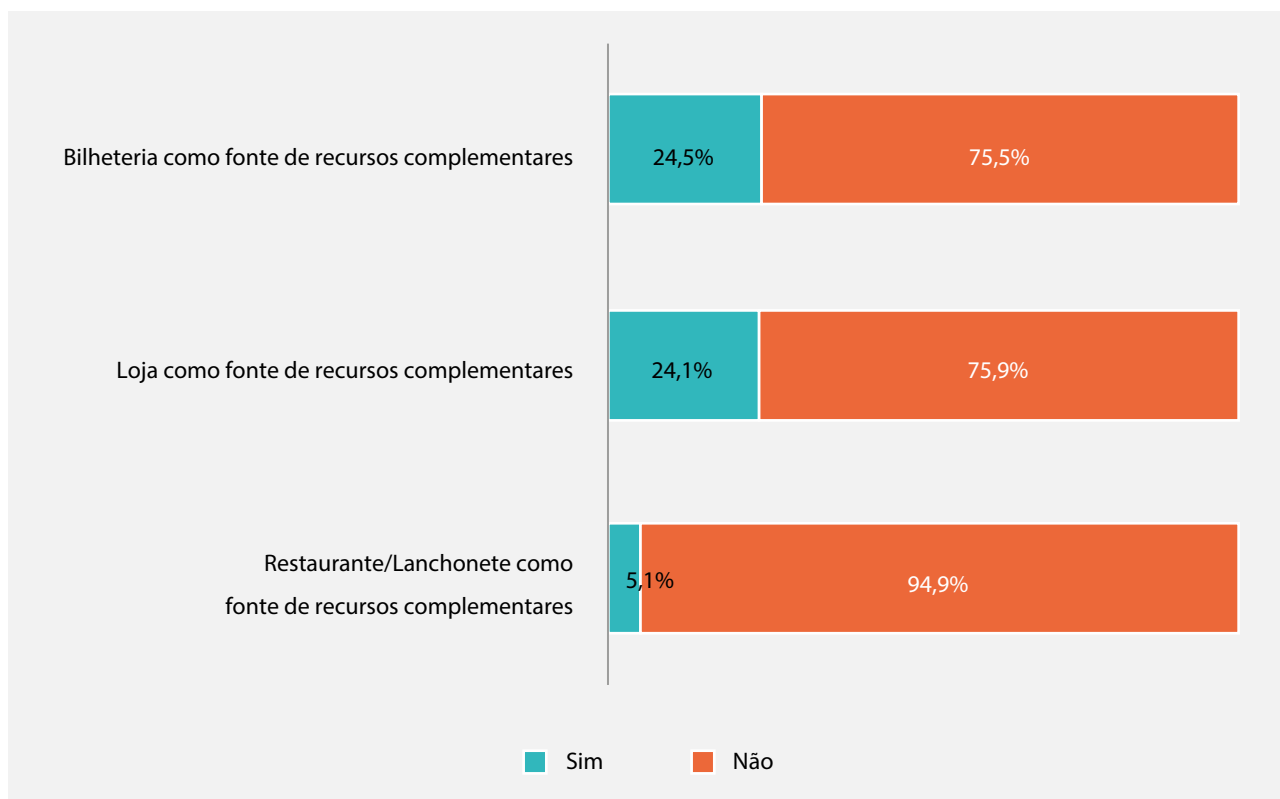
A questão da cobrança de ingressos é ainda controversa. As análises realizadas nos termos da ciência econômica demonstram, por um lado, que a venda pode gerar recursos que contribuiriam para a qualificação dos acervos e das instituições; por outro, registram que os referidos benefícios gerados para a sociedade justificariam o investimento público e a consequente universalização do acesso à cultura. Isso é evidenciado no levantamento por meio do

35 IBRAM, 2011, p. 147.

grande número de museus com acesso gratuito, correspondente a 75,5% dos museus da amostra,

que não apresentam bilheteria como fonte de recursos complementares (Figura 22).

**FIGURA 22**  
**EXISTÊNCIA DE BILHETERIA, LOJA E RESTAURANTE OU LANCHONETE COMO FONTE DE RECURSOS COMPLEMENTARES NAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

Os dados contidos na publicação *Museus em Números* também revelam que apenas 20,3% dos museus pesquisados utilizam a política de cobrança de ingresso e que 79,7% não cobram. A publicação registra também que, na maioria dos casos, o valor praticado pelos museus varia entre R\$ 1,00 e R\$ 5,00<sup>36</sup> e que a não cobrança de ingressos pode ser compreendida como uma estratégia decorrente de políticas de incentivo à visitação e à formação de público de museus.

Ainda de acordo com a publicação, pesquisa realizada em 11 museus do Rio de Janeiro, em 2005, revelou que os custos de transporte e alimentação eram os fatores que mais dificultavam a visita a museus, corroborando, assim, a percepção de que a não cobrança ou a cobrança de um valor simbólico podem ser admitidas como medidas para incentivar e facilitar o acesso de diferentes segmentos de público aos museus<sup>37</sup>.

### 3.2.3 SOBRE O VALOR DA FUNÇÃO EDUCATIVA DOS MUSEUS

O que justifica o investimento público em museus é o retorno previsto para a comunidade. Uma importante fonte de retorno é o valor educacional e de produção de conhecimento

gerado pelas instituições. Os museus podem oferecer atividades tais como monitoria, apoio escolar, programas comunitários, orientação de estágios, cursos, visitas guiadas, seminários,

36 IBRAM, 2011, p. 87-88.

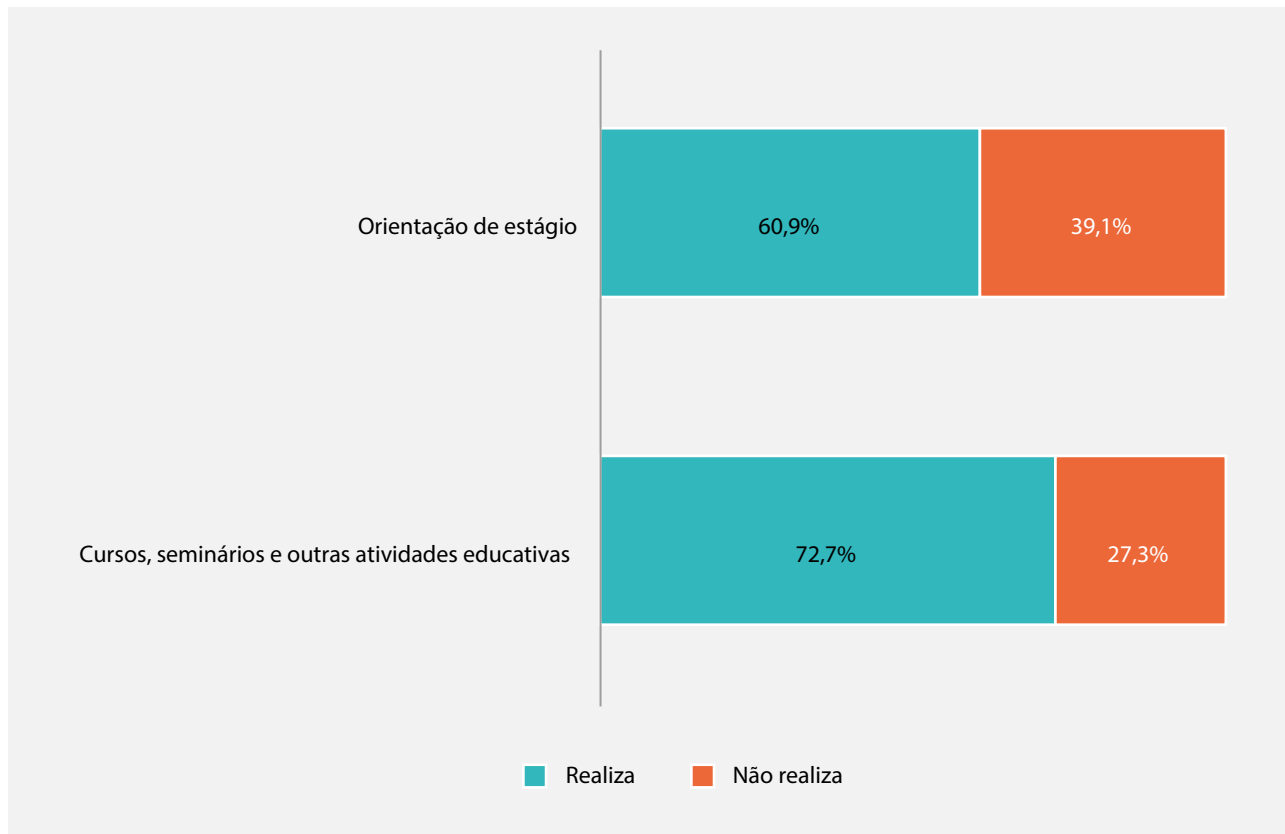
37 *Id., Ibid.*, V.1, p. 146.

simpósios, fóruns e conferências. Conforme Figura 23, do total de instituições museais respondentes do levantamento, 60,9%

orientaram estágios e 72,7% promoveram outras atividades como cursos, seminários, simpósios, fóruns e conferências.

FIGURA 23

REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES DE PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento online).

Esses dados demonstram que os recursos investidos nas instituições museais geram retorno direto à população, na forma de ampliação e desenvolvimento do capital humano.

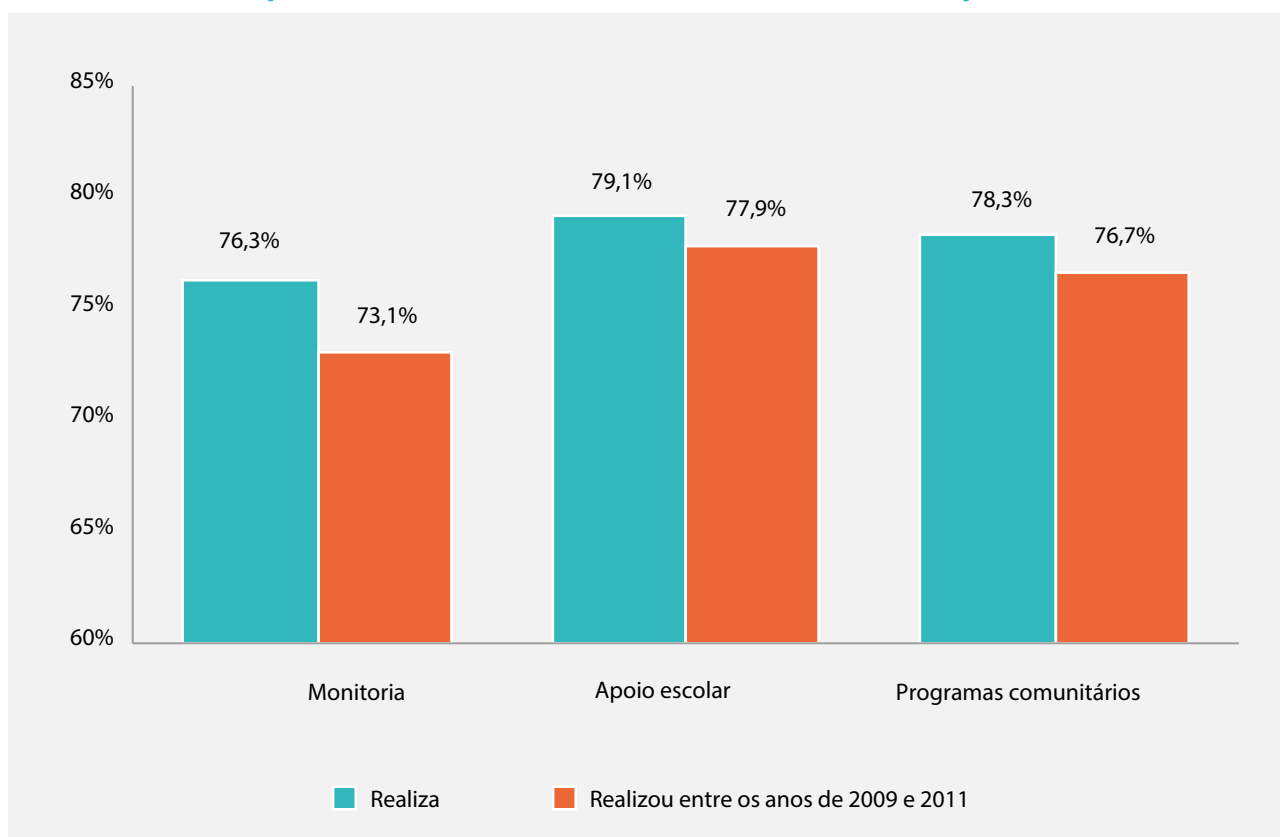
As atividades dos museus têm uma forte conotação pedagógica e as instituições se esmeram para levar avante esse compromisso de contribuir para a formação social,

educacional e cultural do indivíduo, mesmo em situações pautadas pela austeridade. Essa atitude vocacionada para o coletivo é observada em nossa pesquisa pelo elevado grau de participação das instituições museais nas atividades de monitoria, apoio escolar e programas comunitários (Figura 24). As visitas guiadas, segundo *Museus em Números*, são realizadas por 80,6% dos museus brasileiros<sup>38</sup>.

38 IBRAM, 2011, p.121.



**FIGURA 24**  
**REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES PEDAGÓGICAS PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

A exemplo do que observamos nessa etapa da pesquisa, dados da publicação *Museus em Números* constataam que aproximadamente a metade dos museus brasileiros possui um setor ou divisão de ação educativa (48,1%). Contudo, conforme ressalva contida naquela coletânea, a existência de um setor específico para desenvolver ações educativas, embora importante, não é determinante para a realização dessas ações<sup>39</sup>. Os dados ali apontam, ainda, que metade dos museus brasileiros (50,2%) promove sistematicamente atividades com as comunidades nas quais estão inseridos, possibilitando o acesso, a troca de saberes, a inclusão social e a ampliação de horizontes culturais.

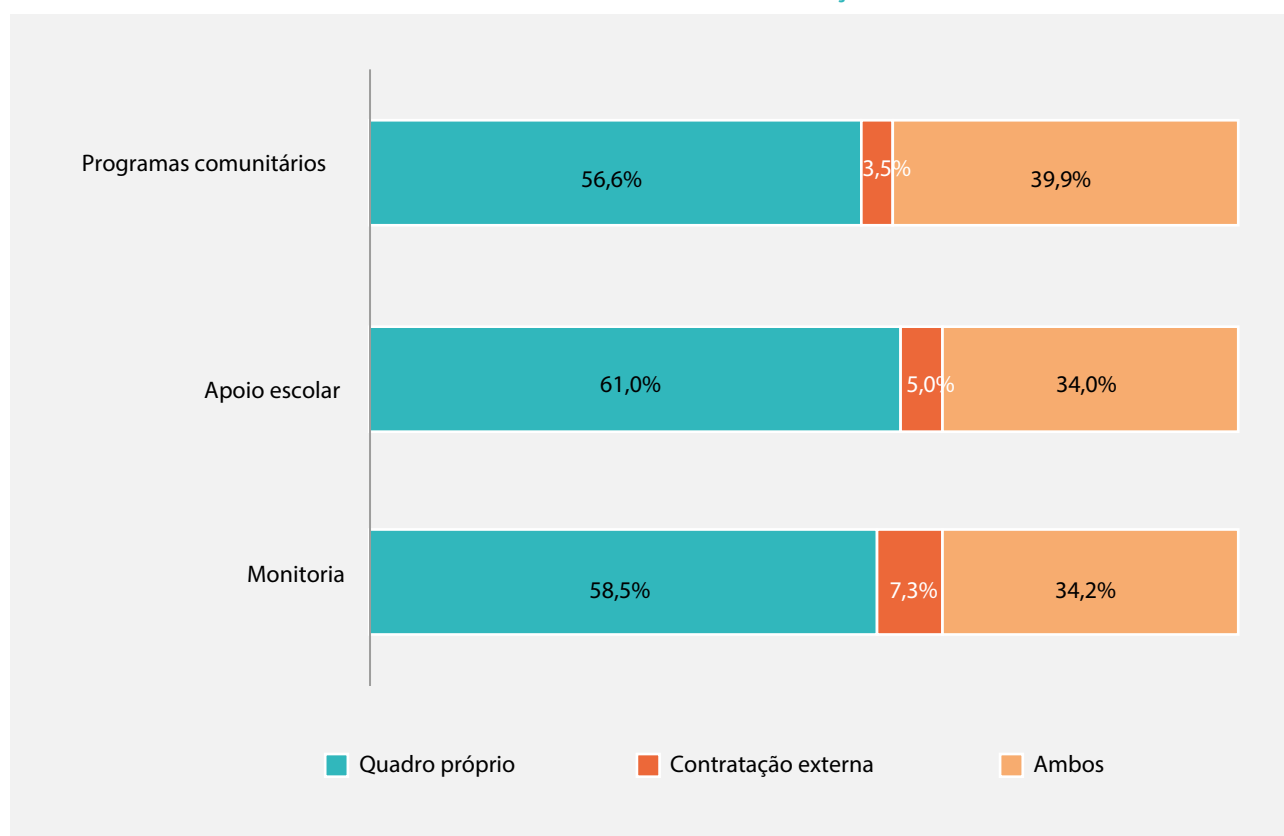
A ênfase observada nas atividades pedagógicas (monitoria, apoio escolar e programas comunitários) fica evidenciada pela forma como os museus alocam seus funcionários. Notamos que a grande maioria dos funcionários, nos três tipos de atividades, pertence ao quadro próprio (Figura 25). Essa afirmação é reforçada pelos dados do CNM, que revelam que a categoria de profissionais que mais se destaca, no que se refere ao vínculo dos funcionários dos museus, é a de profissional efetivo<sup>40</sup>. Com isso, podemos dizer que os museus que realizam essas atividades, ao alocar pessoal próprio para desenvolvê-las, priorizam sua continuidade<sup>41</sup>.

39 IBRAM, 2011, p. 119.

40 IBRAM, 2011, p. 139.

41 IBRAM, 2011, p.124.

**FIGURA 25**  
**VÍNCULO EMPREGATÍCIO DOS FUNCIONÁRIOS QUE ATUAM NAS**  
**ATIVIDADES PEDAGÓGICAS DAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS**

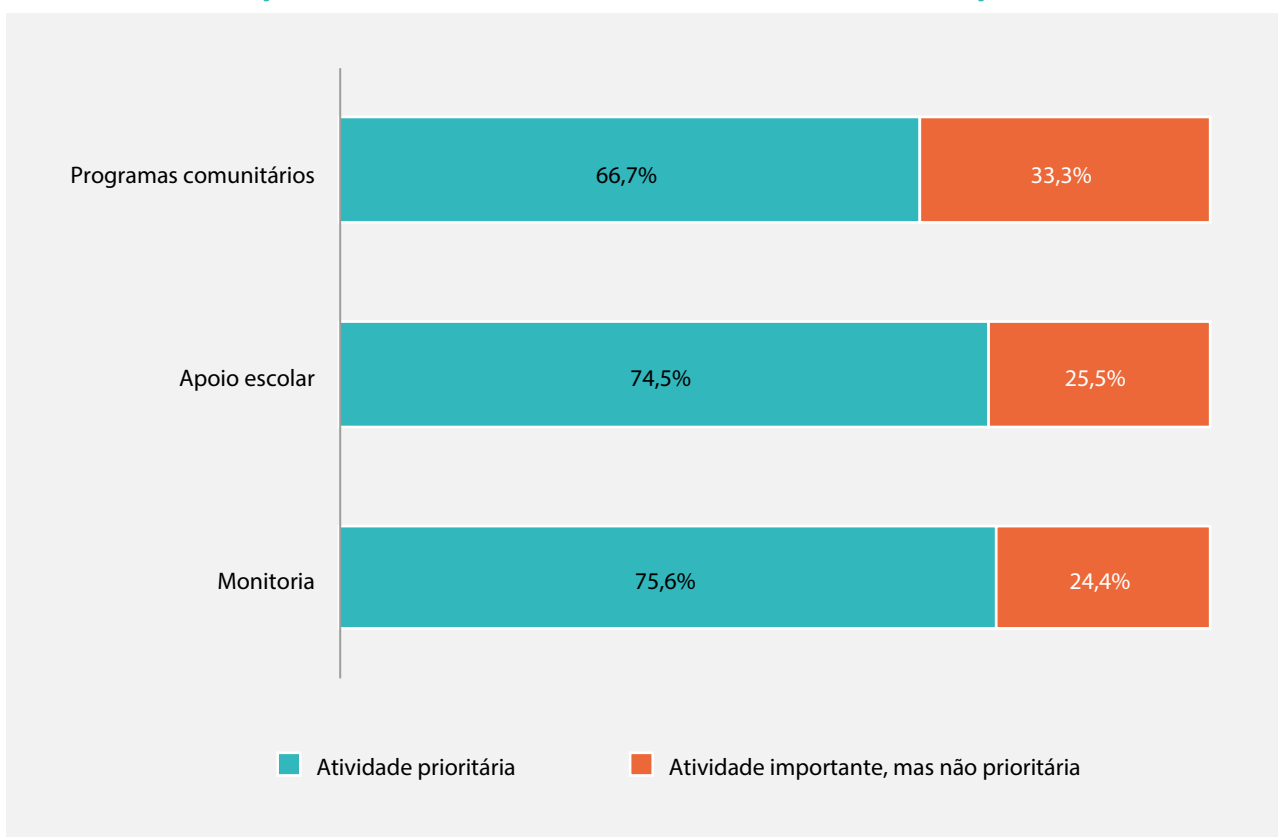


Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

A valorização dessas atividades (monitoria, apoio escolar e programas comunitários) comprova o quanto a educação e a ação social são um compromisso do campo: os museus

as consideram, em sua grande maioria, áreas prioritárias, demonstrando reconhecimento quanto à primazia dessas atividades (Figura 26).

**FIGURA 26**  
**PRIORIZAÇÃO DAS ATIVIDADES PEDAGÓGICAS PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS**



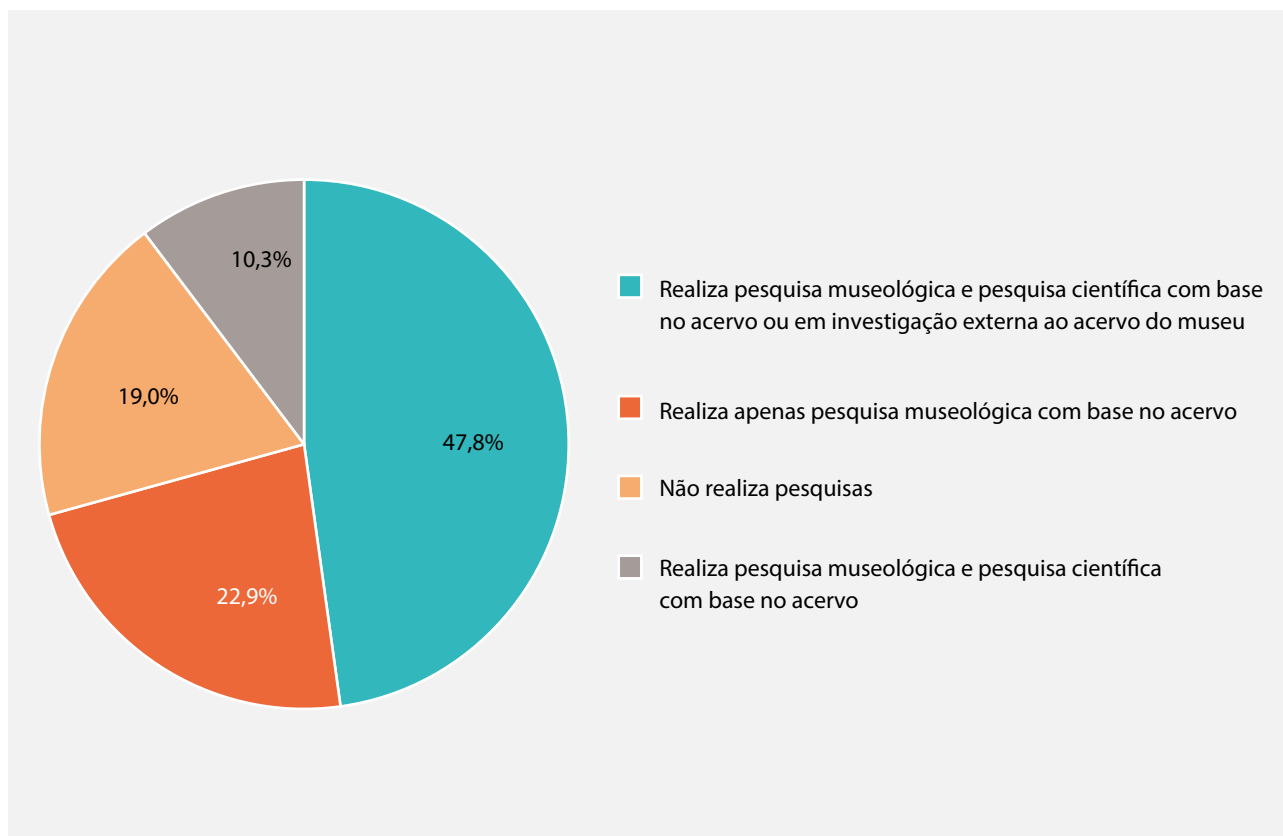
Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

### 3.2.4 SOBRE O VALOR DA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO EM MUSEUS

A produção direta de conhecimento, via pesquisa, concentra-se nas áreas de produção científica e museológica, com destaque para o uso do acervo próprio dessas instituições. É importante ressaltar

que, segundo nosso levantamento, a maioria das instituições exerce atividades de pesquisa, em comparação aos 19% das que não as realizam (Figura 27).

**FIGURA 27**  
**REALIZAÇÃO DE PESQUISA PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS**

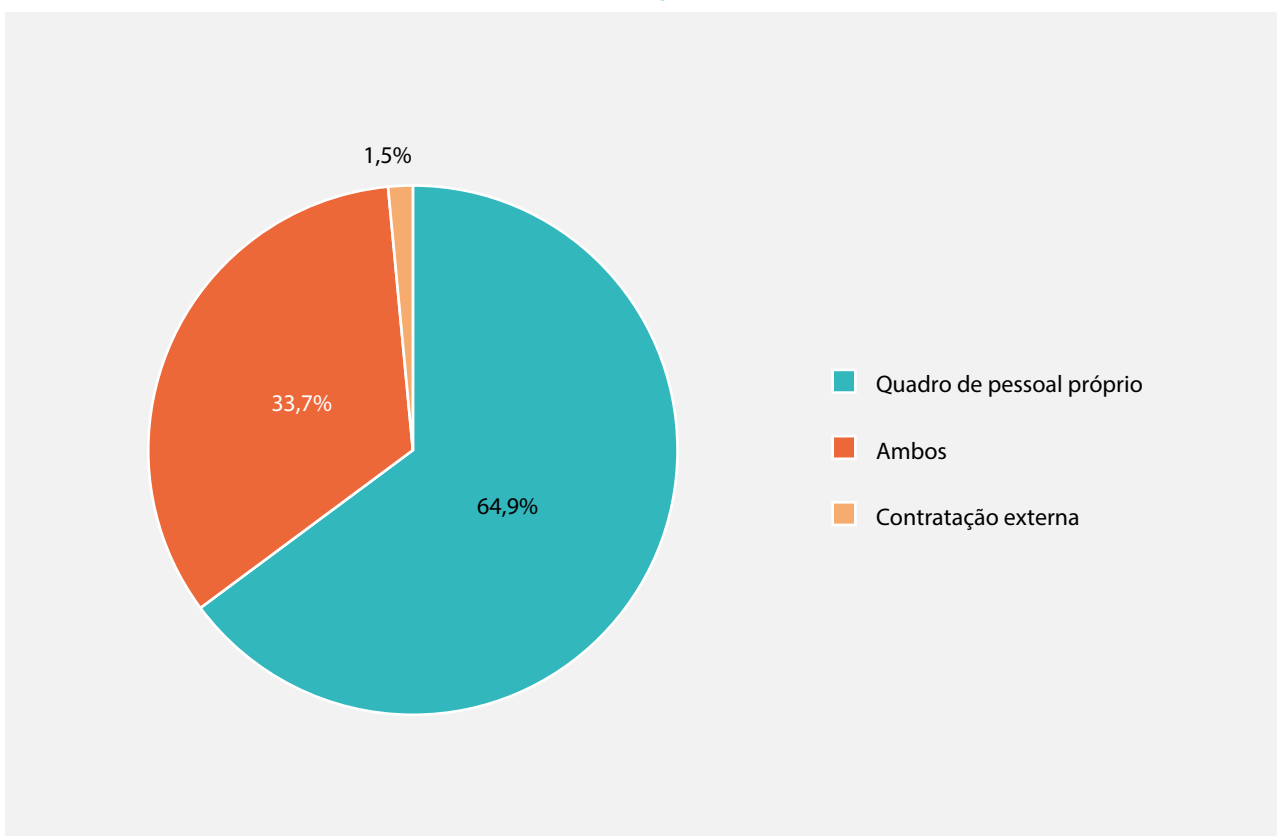


Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

Assim como nas atividades educativas, a área de produção do conhecimento detém especial atenção dos museus, inclusive na alocação de pessoal próprio, conforme registro de 64,9% das instituições pesquisadas (Figura 28). Tal situação revela que mesmo em cenários restritivos, caracterizados por escassez de verbas ou de

recursos humanos, o museu capitaliza esforços para manter as suas funções básicas, nas quais se insere a realização de pesquisas. Isso demonstra a necessidade de investimento na atualização, qualificação/especialização desse quadro de funcionários; bem como evidencia o papel dos museus na geração de empregos qualificados.

**FIGURA 28**  
**ALOCAÇÃO DE PESSOAL NAS ATIVIDADES DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO**  
**PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

### 3.2.5 SOBRE O VALOR DOS ACERVOS DOS MUSEUS

As reservas técnicas dos museus devem ser entendidas como áreas de guarda de parte do acervo não exposto com acesso restrito a funcionários autorizados. A sua importância evidencia-se na possibilidade de guarda e acondicionamento do acervo de maneira adequada, respeitando os diferentes tipos de suportes e as características intrínsecas inerentes a cada um deles.

O local destinado à reserva técnica deve possuir monitoramento ambiental e mecanismos de segurança eficientes, porque mantém sob sua custódia o acervo institucional não exposto. Logo, os procedimentos voltados à segurança das reservas técnicas devem ser permanentemente avaliados, já que o furto de uma obra integrante do acervo pode não ser identificado de imediato, dificultando a recuperação do item furtado – de maneira distinta do que ocorre com as obras no circuito expositivo, afinal qualquer eventualidade

com as obras expostas serão imediatamente observadas pelos responsáveis.

Por oportuno, cabe destacar que a existência de acervo acondicionado em reserva técnica deve-se ao grande volume de obras custodiadas pelas instituições museológicas em relação ao espaço disponível para as exposições de longa duração e projetos paralelos com períodos expositivos menores. Nessa situação, a permanência do acervo em reserva técnica deve estar alinhada com a política institucional ou ainda com o plano de gestão de acervos elaborado pela equipe técnica da instituição.

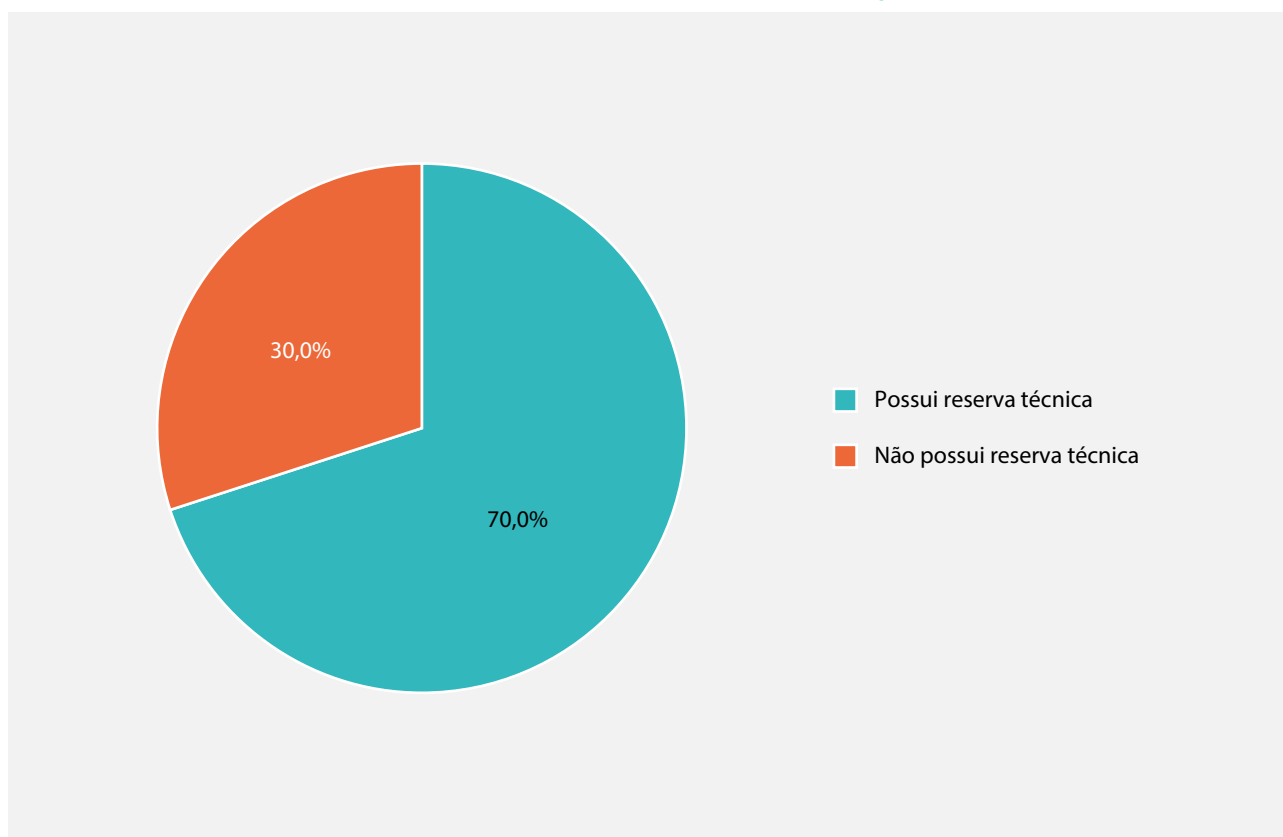
Os recursos destinados à implantação bem como à manutenção de uma reserva técnica em uma unidade museológica são considerados elevados em curto e médio prazo, visto que há a necessidade da elaboração de projetos de reserva técnica capazes de atender aos requisitos básicos

de preservação dos acervos institucionais. Os projetos preveem desde o dimensionamento das áreas que receberão as coleções; testes de carga para determinar o peso do acervo distribuído por metro quadrado; a aquisição de mobiliário e materiais para acondicionamento adequados a cada tipo de suporte, como: mapotecas, traineis e sistemas de compactação de acervo que favorecem a sua preservação.

O investimento inicial na implantação de uma reserva técnica pode parecer relativamente alto, mas, em longo prazo, o custo será absorvido

pela redução na quantidade de objetos a serem restaurados e pela maior conservação do acervo. Quando a instituição museológica possui o acervo disposto em local impróprio, com o armazenamento e acondicionamento inadequados, os riscos ficam mais evidentes e a estabilidade dos suportes também será comprometida e, muitas vezes, até ocasionam danos irreversíveis.

**FIGURA 29**  
**EXISTÊNCIA DE RESERVA TÉCNICA NAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS**

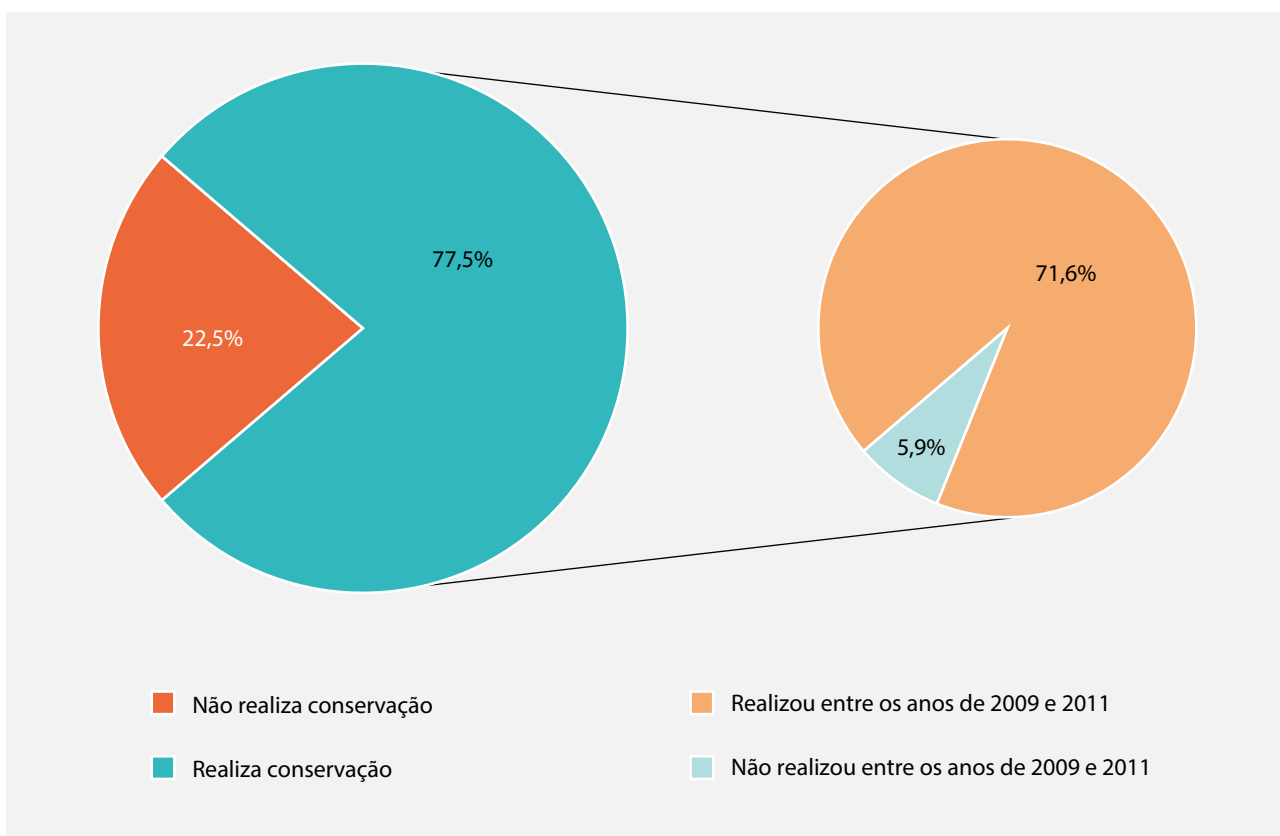


Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

Ainda no tocante ao acervo das instituições museais pesquisadas, a maior parte (196 instituições) realiza a atividade de conservação dos seus bens musealizados (77,5%), sendo que

181 instituições (71,6%) a realizaram entre os anos de 2009 e 2011, corroborando a percepção de que o acervo é a principal fonte de valor para a atividade das instituições museais (Figura 30).

**FIGURA 30**  
**REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE CONSERVAÇÃO PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS**  
**ENTRE OS ANOS DE 2009 E 2011**



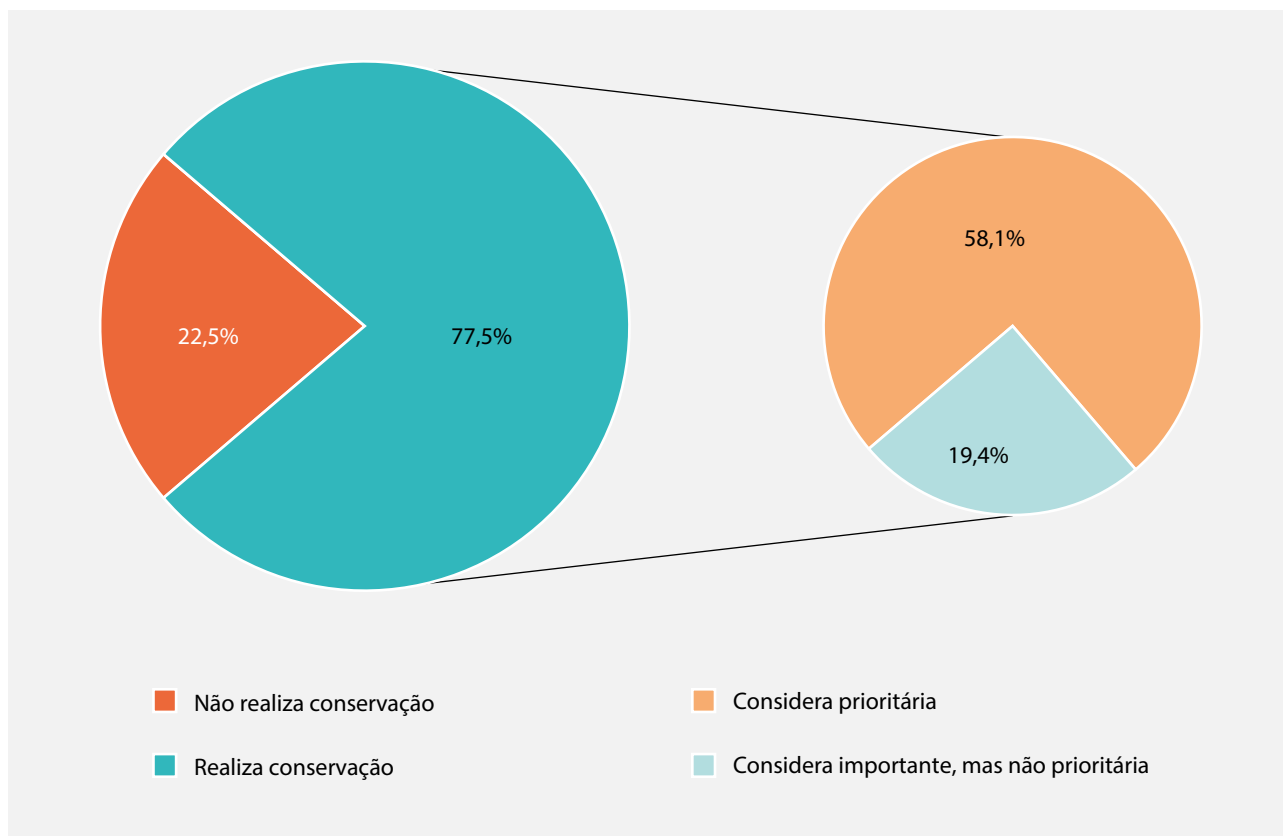
Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

Dentre os museus que realizam atividade de conservação (196), 147 (58,1% do total dos respondentes) consideram a atividade prioritária (Figura 31). É importante lembrar também

o registro em *Museus em Números*<sup>42</sup> de que 35,6% dos museus possuem instrumentos de climatização para preservação dos bens culturais.

42 IBRAM, 2011, p. 112.

**FIGURA 31**  
**PRIORIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE CONSERVAÇÃO PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

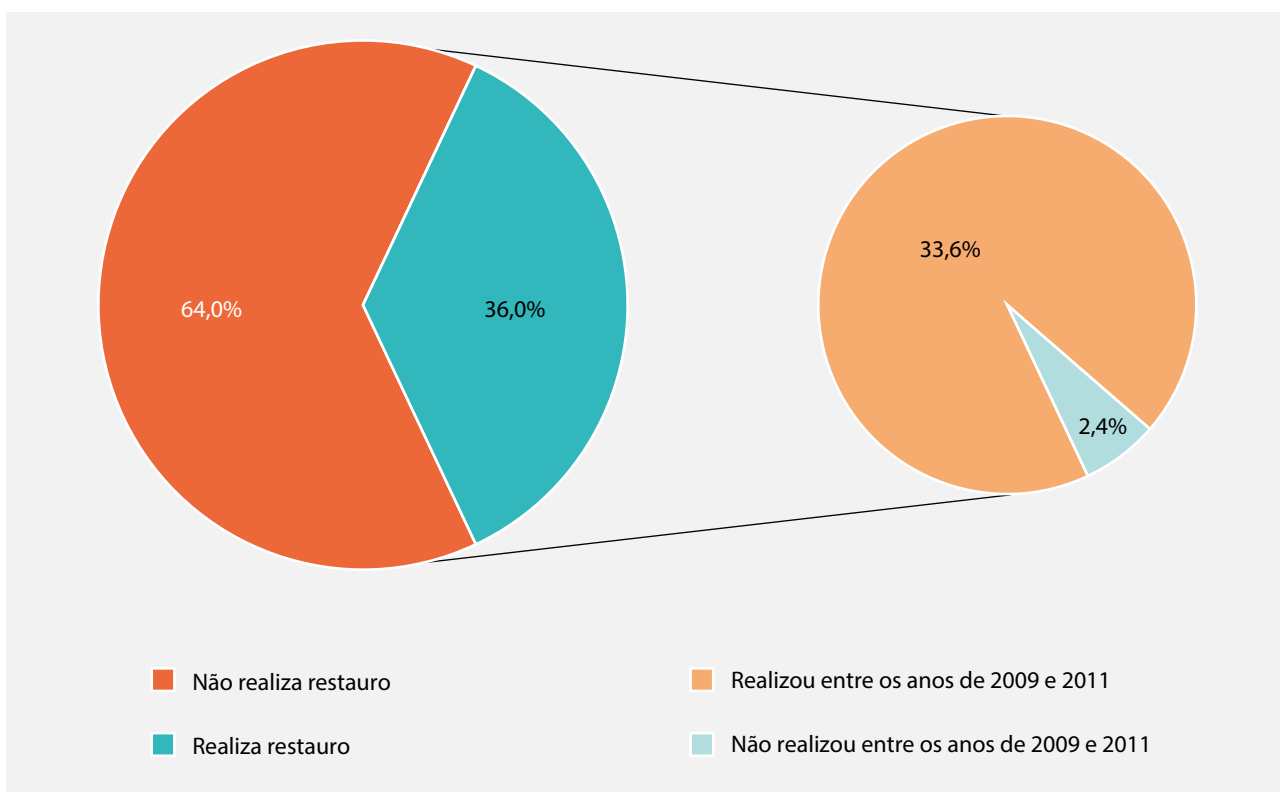
As observações de campo em 15 instituições museais brasileiras, realizadas entre setembro e dezembro de 2012, nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba e Porto Alegre, sinalizaram que a atividade de conservação também é uma das mais representativas fontes de custos para as instituições, pois enseja o desenvolvimento de uma série de atividades diárias, a ocupação

de funcionários especializados e a utilização de equipamentos de uso, em geral, ininterrupto.

Quanto à restauração, apenas 36% das instituições pesquisadas realizam essa atividade, sendo que 85 instituições (33,6%) fizeram-na entre os anos de 2009 e 2011 (Figura 32) e 55 instituições (21,7%) consideram-na prioritária (Figura 33).

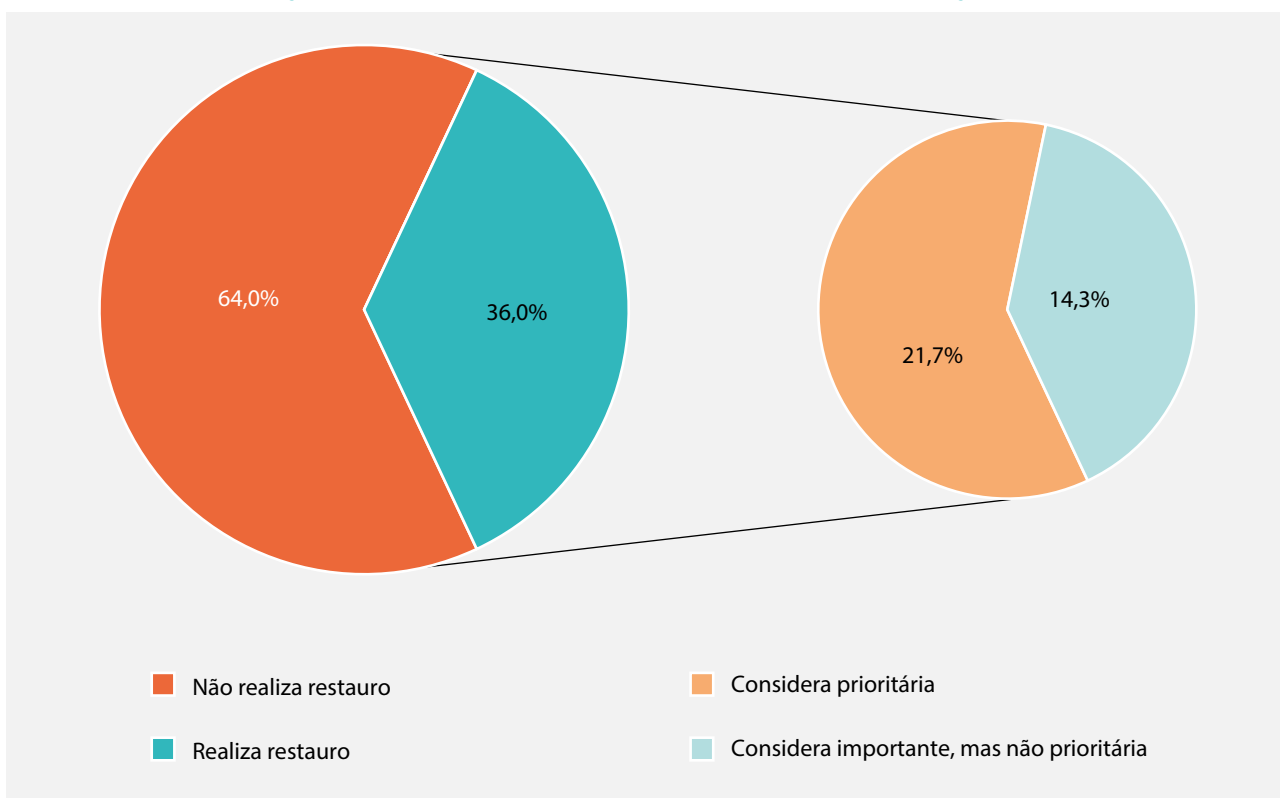


**FIGURA 32**  
**REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE RESTAURO PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS**  
**ENTRE OS ANOS DE 2009 E 2011**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

**FIGURA 33**  
**PRIORIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE RESTAURO PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS**

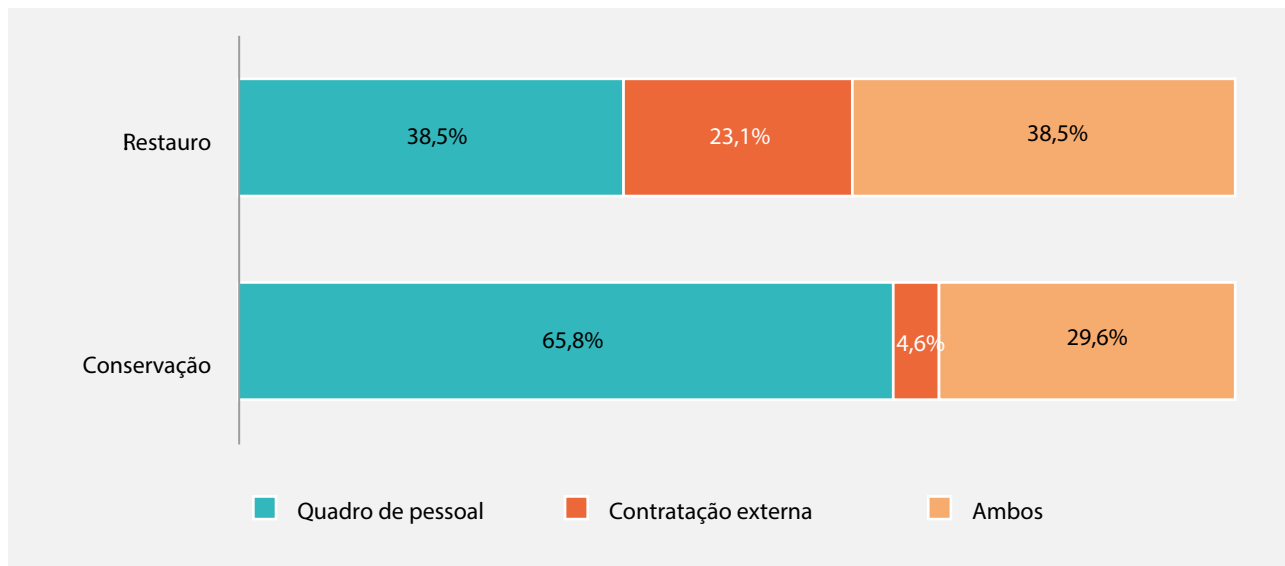


Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

Conforme a Figura 34, grande parte da preservação do acervo (conservação e restauro) é feita internamente, por quadros próprios; e mesmo quando existe a presença de terceiros, o pessoal das instituições ainda participa da atividade, segundo constatado nas observações de campo em 2012. Esse fato também evidencia, à semelhança das atividades educativas, sociais e de pesquisa, o papel do museu na geração de empregos qualificados, haja vista a especificidade do trabalho de conservação, que tende a ser empregador de mão de obra especializada.

Notamos, contudo, com referência ao pessoal que trabalha com restauro, uma participação relevante de profissionais contratados fora do quadro efetivo das instituições, como também se depreende da Figura 34: 38,5% dos museus respondentes trabalham com quadro próprio; 23% com profissionais contratados por fora; e 38,5% tanto com profissionais próprios quanto com contratados externos. Tal fato pode ser decorrente da escassez de mão de obra na área, sendo necessárias contratações de pessoal especializado, o que poderia ser eventualmente resolvido pelo investimento em qualificação do próprio quadro.

**FIGURA 34**  
**VÍNCULO EMPREGATÍCIO DOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM NAS ATIVIDADES DE CONSERVAÇÃO E RESTAURO NAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS**

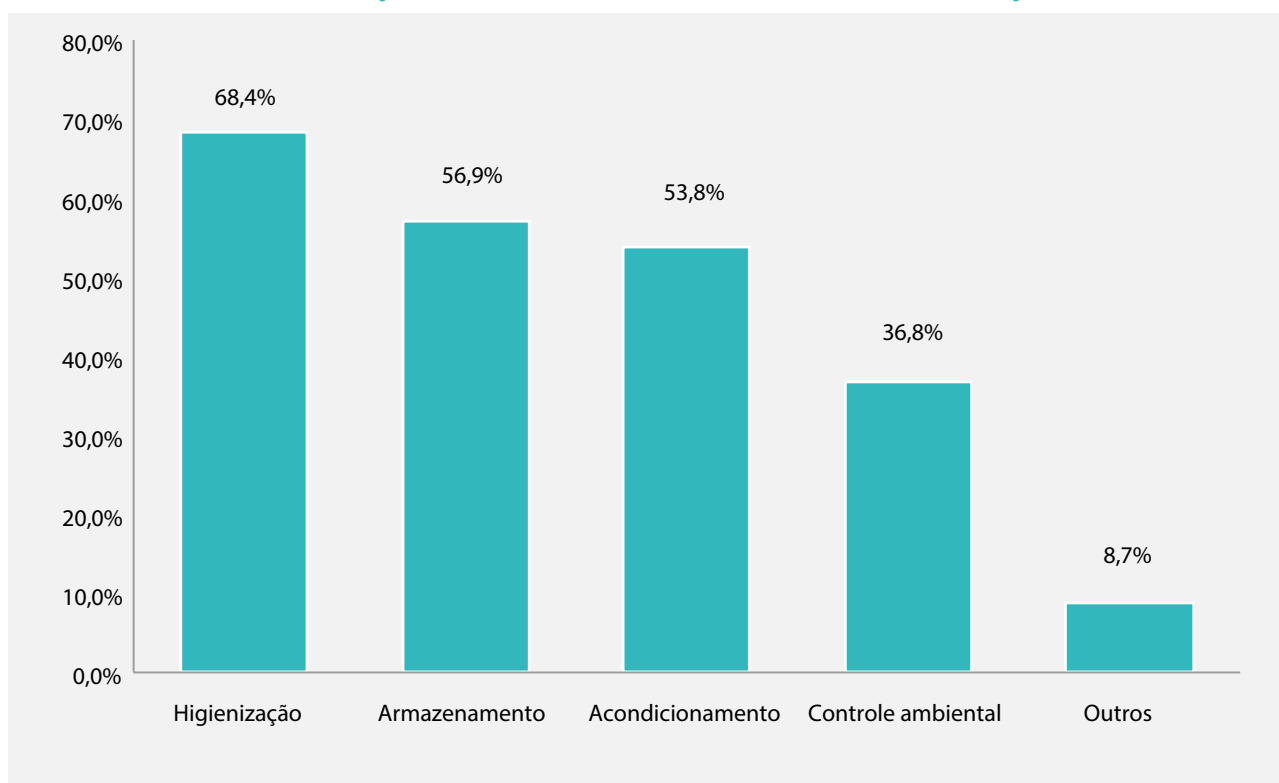


Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

De acordo com a Figura 35, os dados mostram que mais da metade das instituições realiza ações de higienização (173), armazenamento (144) ou acondicionamento (136). Tais políticas encontram embasamento nas necessidades típicas de preservação do acervo e devem ser ampliadas

na medida em que acervos bem conservados evitam alta incidência de restauração, atividade muito dispendiosa e que deve ser utilizada em casos específicos, com intervenção planejada e programada.

**FIGURA 35**  
**TIPOS DE CONSERVAÇÃO PREVENTIVA REALIZADOS PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS**



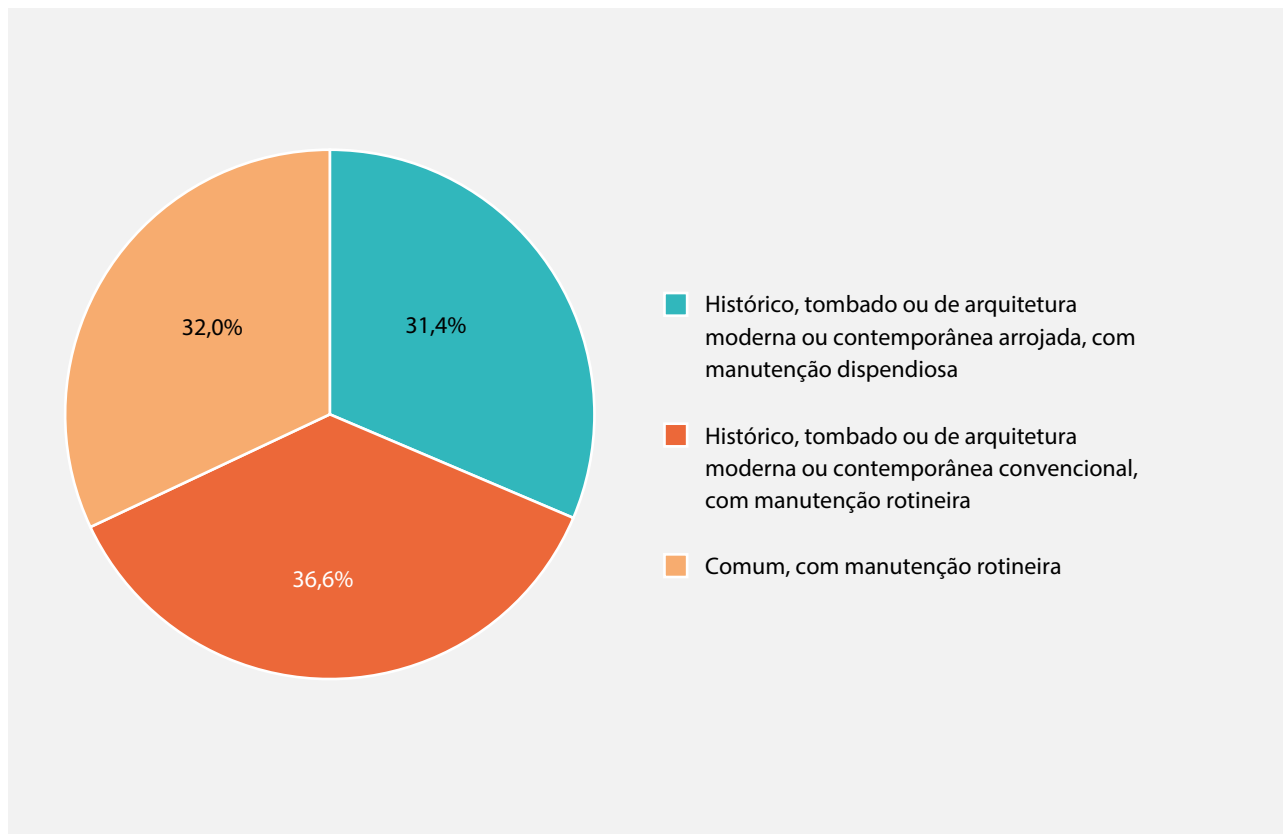
Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

### 3.2.6 SOBRE O VALOR DO EDIFÍCIO OU ESPAÇO FÍSICO DOS MUSEUS

É importante destacar que, para além dos custos com a conservação do acervo, o custo de criação e manutenção de uma instituição museal é relativamente alto. O museu necessita de um prédio adequado a fim de promover exposições e a guarda do acervo. Com relação às estruturas físicas dos museus, podemos deduzir, em função das respostas das instituições participantes do levantamento, que há certo equilíbrio entre edificações que apresentam manutenção convencional, caracterizada por reparos preventivos e cotidianos, e aqueles com necessidades mais específicas (Figura 36). *Museus em Números* registra um baixo percentual de museus (28,8%) instalados em edificações tombadas. Desse grupo, 38,1% dos prédios são tombados em nível federal, 30,6% em nível estadual e 31,3% em nível municipal<sup>43</sup>.

Há que se ressaltar, entretanto, que a maioria das edificações onde estão instalados os museus, apresenta características específicas, seja em termos de arquitetura moderna, seja em termos de patrimônio histórico e demandam maiores gastos em manutenção. Esses dispêndios deveriam ser considerados como investimentos, uma vez que em geral o edifício em si já é uma atração que vale a pena ser visitada e que, assim, colabora para aumentar o fluxo de visitantes. Além disso, as edificações de valor histórico ou arquitetônico contribuem para a valorização do seu entorno. Essa valorização pode levar ao estabelecimento dos ditos “bairros” ou “vizinhanças culturais”, com toda uma gama de atividades relacionadas que, no seu conjunto, impulsionam o desenvolvimento econômico local mediante investimentos que resultam, por exemplo, na geração de emprego e renda.

43 IBRAM, 2011, p. 102–103.

**FIGURA 36****GASTOS COM MANUTENÇÃO DE ACORDO COM O TIPO DE PRÉDIO DAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS**

Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

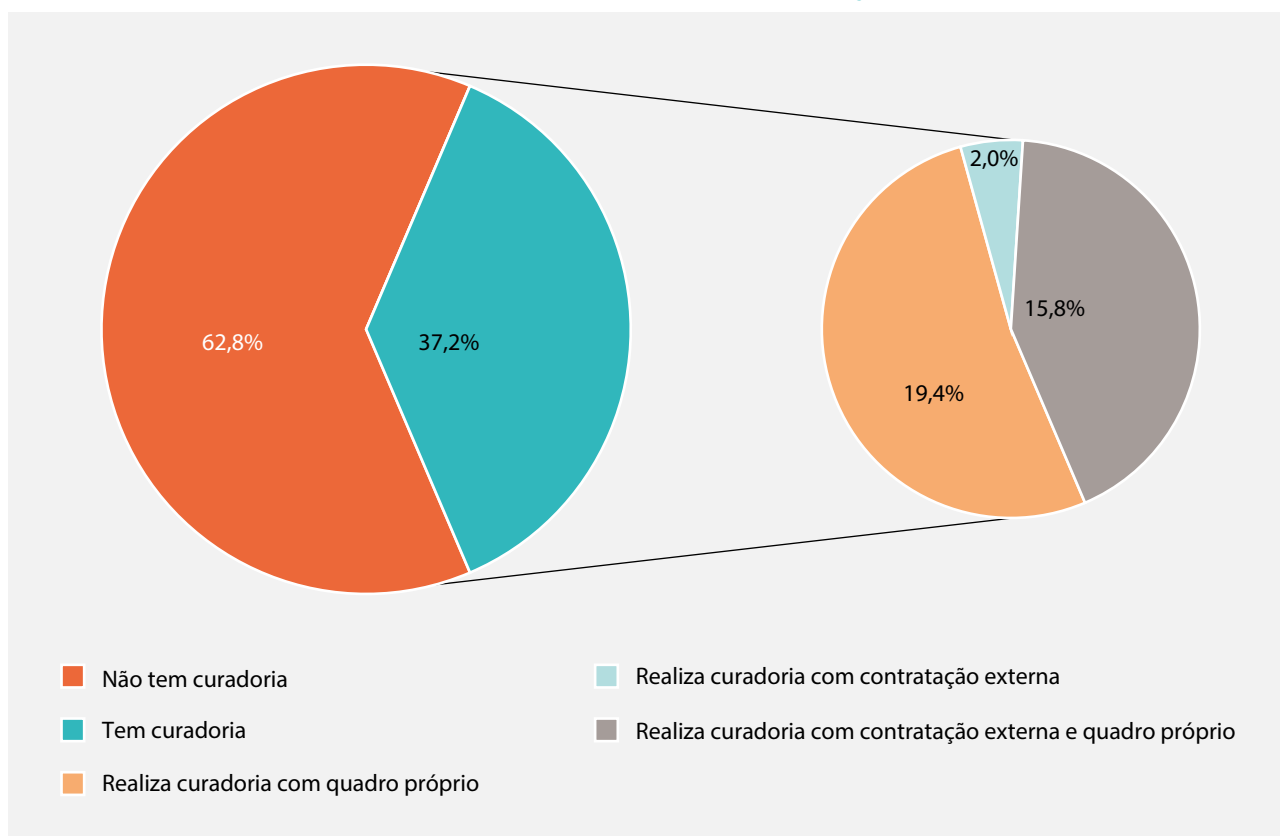
### 3.2.7 SOBRE O VALOR DA FUNÇÃO CURATORIAL DOS MUSEUS

Curadoria é a atividade desenvolvida pelo profissional responsável pela elaboração da parte conceitual de uma determinada exposição. Em geral, suas atribuições versam sobre pesquisa para a escolha das obras e a disposição com que serão exibidas no espaço da mostra. O itinerário percorrido, as informações que servem de guia e a concepção do catálogo com o detalhamento da exposição são outras tarefas de competência do curador. Esse profissional pode ser multidisciplinar ou ser especialista em determinado tema, seja em que campo for: arte, arqueologia, história, história natural, ciência e tecnologia, etc. Os museus geralmente têm entre os seus funcionários um ou mais curadores, mas nada impede que determinada exposição seja realizada por um profissional convidado. Um curador independente pode prestar serviços também a outras instituições culturais, como galerias e centros culturais.

No caso de museus, o curador geralmente é vinculado à instituição e especializado no acervo sob sua responsabilidade. Sua experiência e capacitação o habilitam a propor e cuidar da aquisição de novas peças, realizar pesquisas, zelar pelo tratamento e cuidado dispensado às obras e organizar os espaços expositivos do museu.

Segundo dados apresentados na Figura 38, apesar da função especializada do curador e da importância de sua atividade, 159 museus pesquisados (62,8%) não têm curadoria. Dentre as instituições que têm curadoria, 94 (37,2% do total), a maioria conta com esse tipo de profissional, já que, para a execução dessa atividade, 49 instituições (19,4% do total) se valem exclusivamente de seus quadros próprios e somente 5 instituições (2% do total) contratam exclusivamente curadores externos (Figura 37).

**FIGURA 37**  
**VÍNCULO EMPREGATÍCIO DOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM**  
**NA ATIVIDADE DE CURADORIA NAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS**

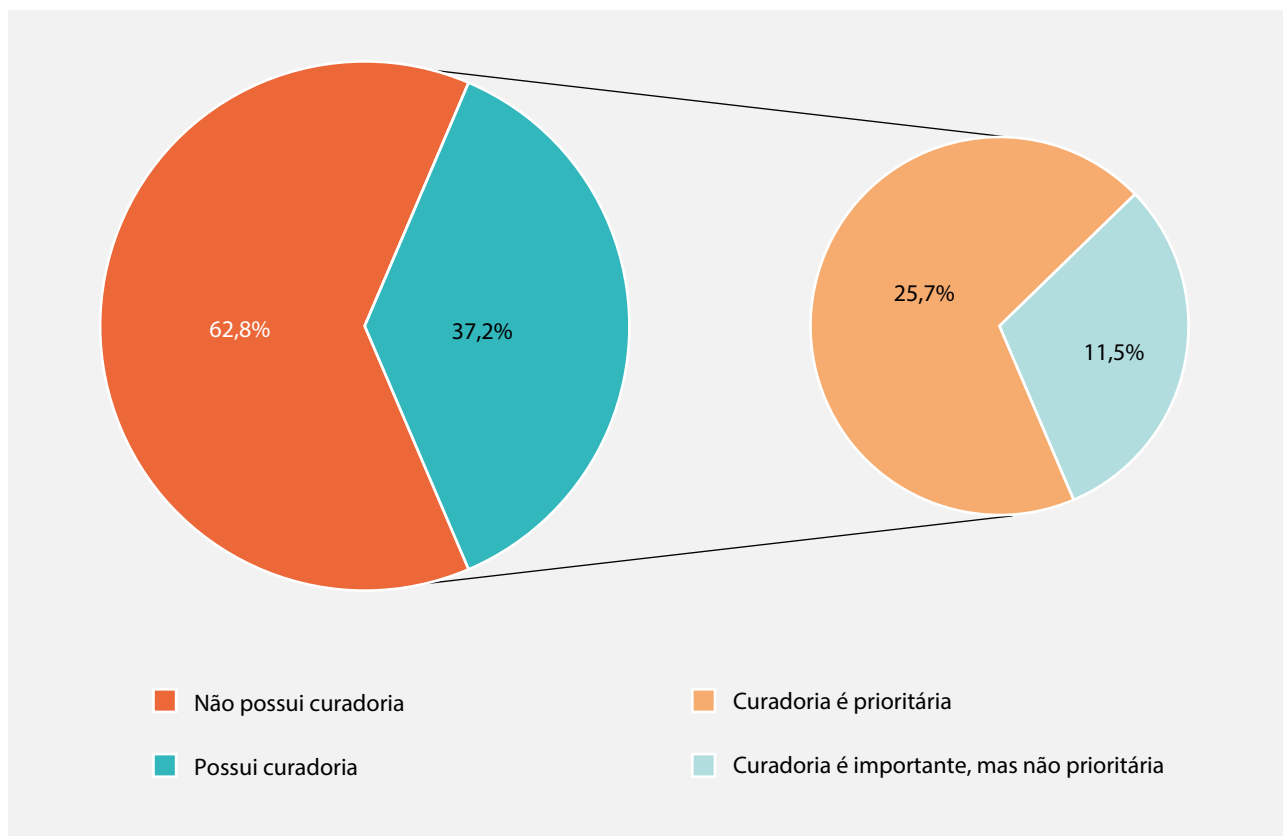


Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

O levantamento revelou que uma minoria de instituições conta de forma sistemática com profissionais capacitados para a concepção, planejamento e execução das exposições. No entanto, somente 65 instituições (25,7% do total) consideram-na como atividade prioritária, e 29 museus (11,5% do total) julgam-na importante,

mas não prioritária (Figura 38). Tal contexto dificulta um planejamento curatorial de longo curso e estruturado do museu, que fica, assim, condicionado a elaborar um plano curatorial específico para as exposições.

**FIGURA 38**  
**PRIORIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE CURADORIA PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

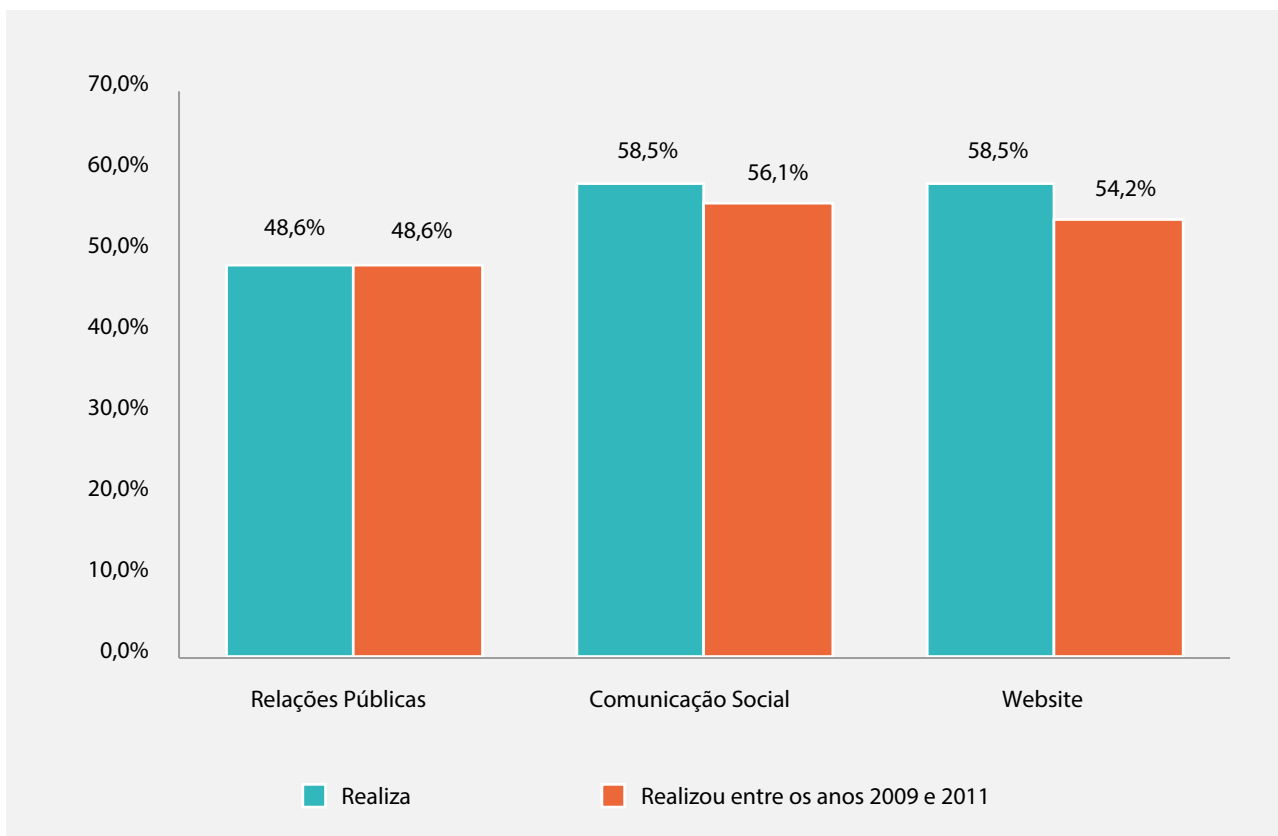
### 3.2.8 SOBRE O VALOR DA FUNÇÃO DE COMUNICAÇÃO DOS MUSEUS

Outra preocupação apontada pela teoria da economia dos museus é a questão da visibilidade e atratividade da instituição para formar público. Um estabelecimento que produza cultura só pode gerar os benefícios sociais se souber se comunicar<sup>44</sup>, transmitir os conhecimentos ali preservados e for uma atração para o público. Para tanto, é bastante aconselhável utilizar ferramentas de comunicação, como sítios na internet, chamadas na imprensa e atividades voltadas a

mostrar os aspectos das exposições e do acervo de cada instituição. Nesse sentido, o levantamento apontou que a maioria das instituições realiza atividades de comunicação, especialmente nas áreas de comunicação social (ações relativas a jornalismo, publicidade e propaganda, editoração, produção cultural, material promocional) e de desenvolvimento de *website*. O levantamento também evidenciou certa constância nessas práticas no período de 2009 a 2011 (Figura 39).

44 O Estatuto de Museus criado por meio da Lei n.º 11.904/2009, define em seu artigo 1º, que são considerados museus as instituições que, dentre outras coisas, comunicam interpretam e expõem seus acervos (BRASIL, 2009). Nesse sentido, entendemos comunicação em museus como a ferramenta estratégica para aproximação com o público em suas diferentes vertentes. De acordo com o conceito “Museu e Comunicação” apresentado na Declaração de Caracas/ICOM – 1992: “A função museológica é, fundamentalmente, um processo de comunicação que explica e orienta as atividades específicas do Museu, tais como a coleção, conservação e exibição do patrimônio cultural e natural. Isto significa que os museus não são somente fontes de informação ou instrumentos de educação, mas espaços e meios de comunicação que servem ao estabelecimento da interação da comunidade com o processo e com os produtos culturais”. REVISTA MUSEU. Declaração de Caracas. Disponível em: [http://www.revistamuseu.com.br/legislacao/museologia/Decl\\_Salvador.asp](http://www.revistamuseu.com.br/legislacao/museologia/Decl_Salvador.asp). Acesso em 20 dez. 2012.

**FIGURA 39**  
**REALIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS**



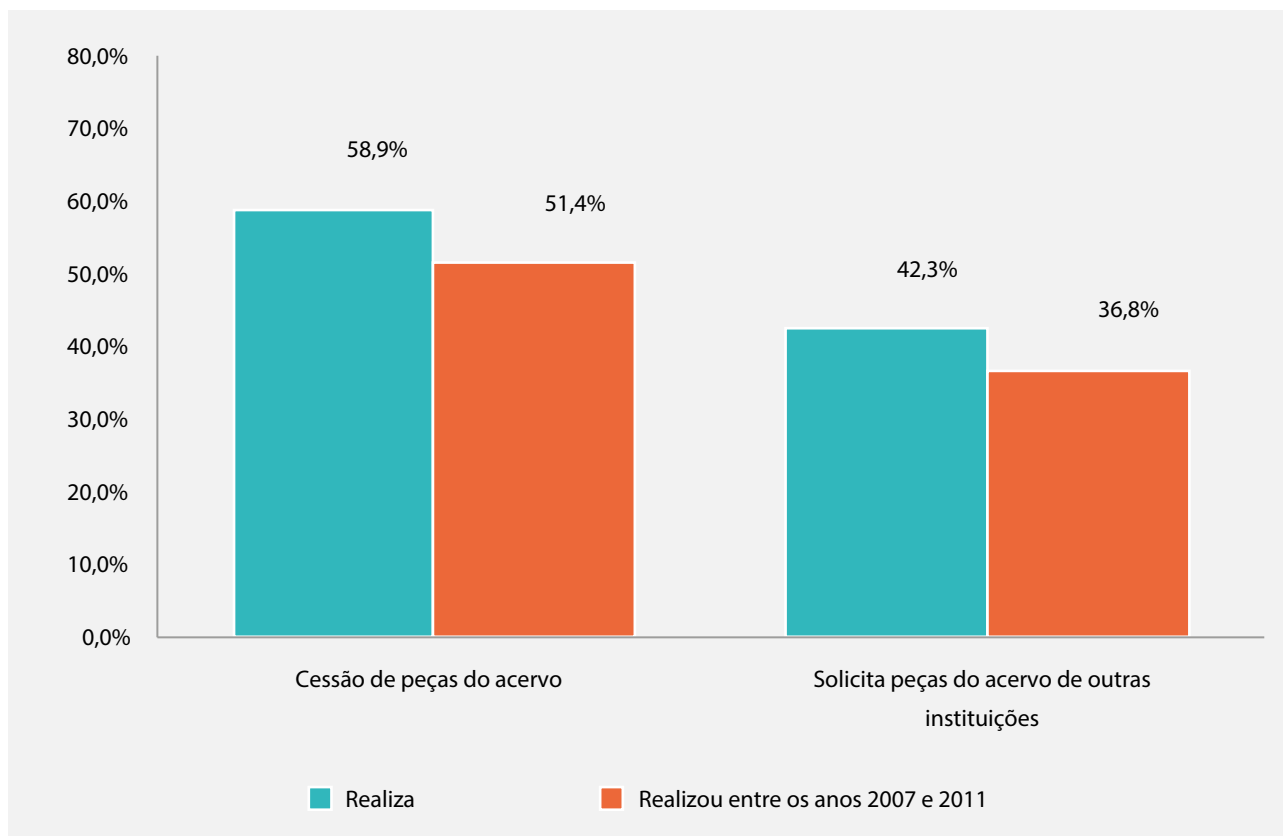
Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

Apesar de reconhecidas como de extrema importância, atividades de comunicação não são realizadas por parcela considerável das instituições que responderam ao questionário. Tal fato revela que a falta de visibilidade ainda é um problema a ser enfrentado por uma grande parcela das instituições.

Ao tentar dar visibilidade a uma exposição, uma característica é fundamental: a atratividade junto ao público, que costuma demandar

novidades. Então, ao mesmo tempo em que a qualidade e conservação do acervo tornam-se necessárias, a apresentação de novas e variadas atrações também é fundamental. Uma prática comum em experiências de gestão de instituições culturais é o empréstimo de acervos. O levantamento apurou que pouco mais da metade dos museus cedeu seus acervos entre 2007 e 2011, e que aproximadamente um terço solicitou peças do acervo de outras instituições (Figura 40).

**FIGURA 40**  
**REALIZAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS DE ACERVO PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

Destacamos ainda que, conforme a Figura 40, cerca de 58,9% dos museus realizam a cedência e menos da metade (42,3%) solicita peças de acervo de outras instituições. Tais dados refletem que o empréstimo e a circulação de acervos são práticas que precisam ser mais disseminadas no campo museal brasileiro. A falta de intercâmbio pode contribuir para certo distanciamento do público, visto que a atividade das instituições pesquisadas concorre com outras atividades de lazer que investem intensamente em novidades. Existe aí, então, uma possibilidade de dinamização das atividades dos museus por meio da circulação de acervo. Isso contribuiria para a divulgação dos próprios acervos locais em outras regiões e das instituições que os possuem, transformando-se

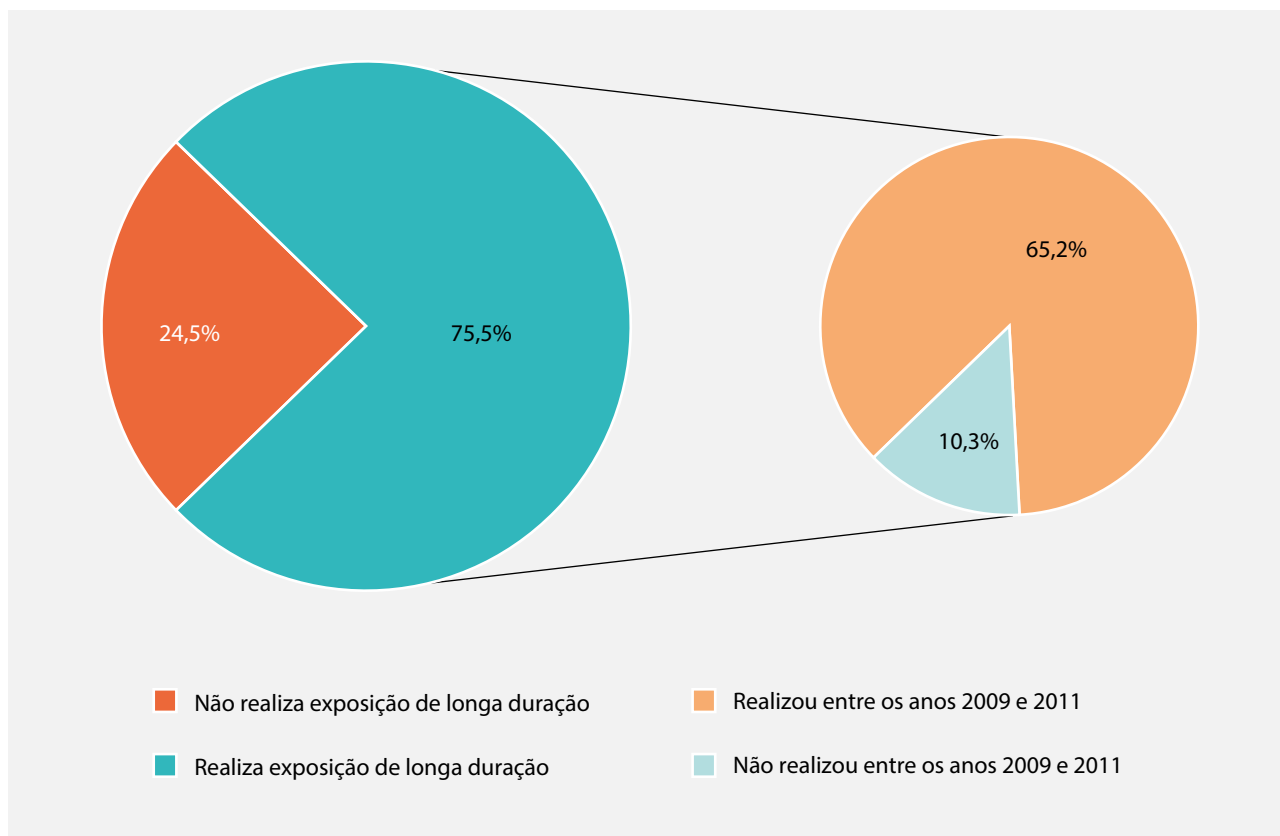
em fonte de novidades capazes de aumentar o número de visitantes.

Em relação à duração das exposições, a maioria das instituições (75,5%) realiza exposições de longa duração (Figura 41), tendência corroborada em *Museus em Números*, que apresenta o índice de 82,9%<sup>45</sup>. Essa modalidade, também chamada de exposição permanente, pode levar a resultados positivos, como a especialização dos museus em determinado tipo de exposição, período ou tema. É possível que o público passe a identificar o perfil do museu. Entretanto, ao mesmo tempo em que pode resultar em especialização, o foco apenas em exposições de longa duração conduz à falta de novidades e a uma consequente queda de público.

45 IBRAM, 2011, p. 116.



**FIGURA 41**  
**REALIZAÇÃO DE EXPOSIÇÕES DE LONGA DURAÇÃO PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

### 3.2.9 CONCLUSÃO

Ao concluir a análise das respostas quantitativas, notamos que a pesquisa apontou uma complexidade na atividade de gestão das instituições culturais *vis-à-vis* as necessidades de investimento. Embora o principal investidor seja o setor público, os recursos são insuficientes. Entretanto, existem outras possibilidades para melhorar esse cenário, tais como investimentos em interatividade, divulgação das atividades e implantação de lojas, restaurantes e livrarias. Além disso, também é necessária a qualificação de gestores e funcionários de museus com vistas à consolidação de uma cultura de planejamento. Por último, práticas como empréstimos e cedência de acervos poderiam levar à maior dinamização do setor, pela atração de maior número de visitantes, e acarretar benefícios sociais importantes.

Em economia, um bem público pode ser definido quando o consumo de cada indivíduo de um determinado bem não leva à subtração do

consumo de qualquer outro indivíduo daquele bem. Nesse sentido podemos assumir que o museu, como espaço de exercício da cidadania, memória e conhecimento, tem todas as condições para ser considerado um bem público.

Nessa perspectiva, o Estado tem papel fundamental, especialmente com relação ao provimento de recursos mais condizentes aos benefícios sociais proporcionados por essas instituições do setor museal. Importante destacar que, para além da importância do papel dos museus como dinamizadores do fluxo financeiro direto, sobretudo na região em que está localizado, seja na forma de salário e emprego, seja na de turismo e demais efeitos sobre setores correlatos, os museus também são responsáveis por provocar externalidades positivas, a saber: a elevação do nível de investimento em educação, desenvolvimento do capital humano, elevação do nível sociocultural.

Ao se levar em conta as externalidades, o custo de oportunidade social de um bem ou serviço sensibiliza mais os agentes públicos que os privados. Esses últimos tendem a ser incentivados pela perspectiva do retorno

financeiro e não pela ideia de provocar externalidades. Esse papel cabe ao Estado e deve nortear o desenvolvimento de políticas públicas para suprir de forma regular as necessidades de investimento do setor museal.





## PROFISSIONAIS DE MUSEUS E O MERCADO DE TRABALHO

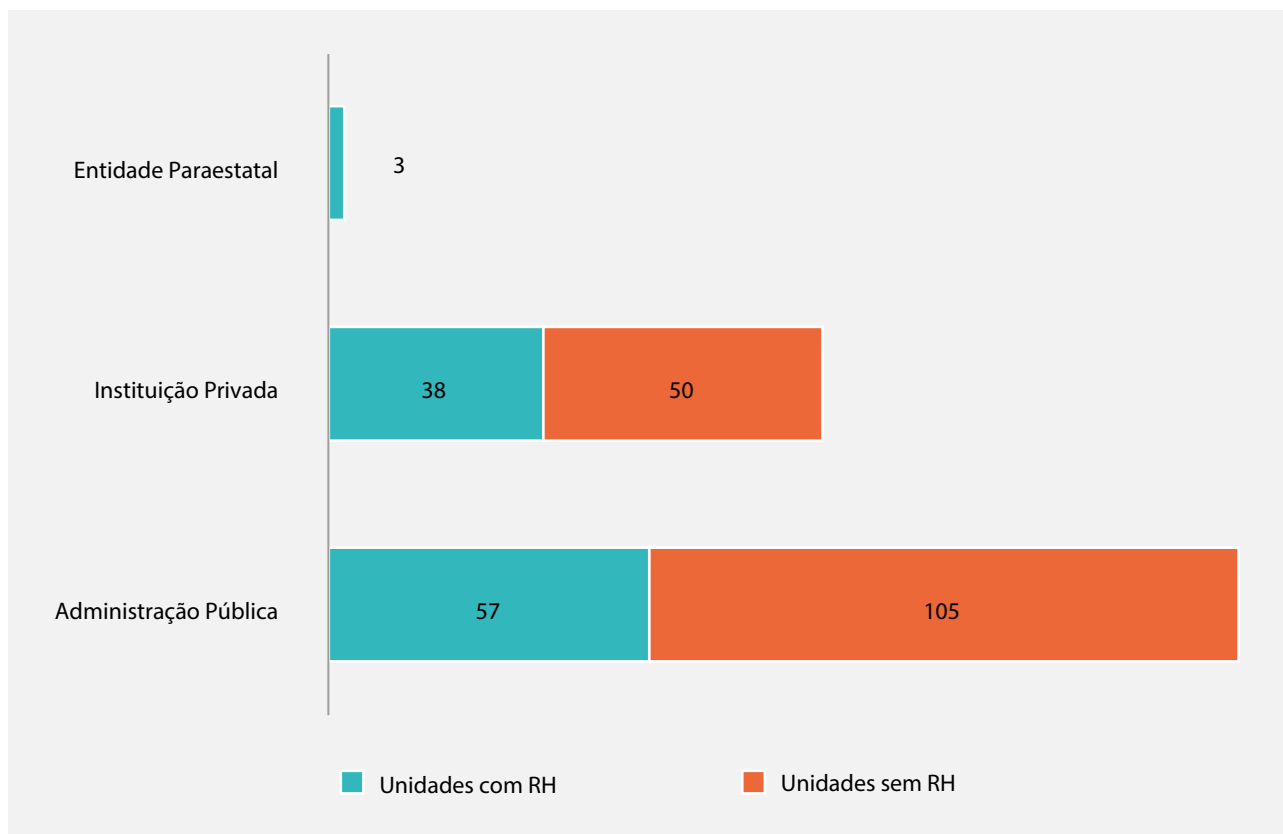
### 4.1 A GESTÃO DE PESSOAS E OS MUSEUS

A gestão de pessoas é fundamental para qualquer instituição, independente de seu setor de atuação, pois são os seus recursos humanos que garantem o desenvolvimento e sucesso de seu objetivo. No caso das atividades finalísticas das instituições museais, são exigidos conhecimento e capacidade técnica apurados para a realização satisfatória das exposições, ações educativo-culturais, pesquisas e procedimentos de conservação e salvaguarda de obras e do acervo em geral. Observar, portanto, como opera a área de recursos humanos de um museu é importante para descortinar a dinâmica de gestão dessas instituições culturais e entender a lógica de funcionamento da cadeia produtiva a partir dos produtos que dão suporte às suas atividades.

Sob essa perspectiva, os dispêndios observados pelo levantamento estão relacionados a gastos com pessoal. Muito da qualidade das atividades de uma instituição deve-se a constantes investimentos em treinamento e qualificação do quadro de funcionários. Importa reiterar que os dados obtidos por essa etapa da pesquisa não têm valor estatístico representativo da realidade do setor, pois o estudo realizado não teve a finalidade de desenvolver uma análise censitária com abrangência sobre a totalidade dos museus brasileiros. Além disso, muitas das informações resultantes do levantamento em termos de recursos humanos não têm abordagem na *Museus em Números*, impossibilitando, assim, paralelos com uma base estatística de caráter nacional.

No caso dos museus estudados, os resultados demonstraram que 98 das 253 instituições participantes (38,7% da amostra) possuem departamentos específicos para a gestão de pessoal e que nesse grupo não há diferenciação significativa entre a esfera pública e privada, uma vez que tanto em relação ao total de estabelecimentos públicos participantes da pesquisa, 162 unidades (64% da amostra), quanto ao total de instituições privadas 88 unidades (34,8% da amostra), mais da metade de cada segmento não tem setor de Recursos Humanos (RH) (105 unidades de natureza pública e 50 unidades de natureza privada). O destaque fica por conta das entidades paraestatais, 3 unidades (1,2% da amostra), pois todas, em função de suas características organizacionais, OS e OSCIP, têm setor de RH, conforme Figura 42.

**FIGURA 42**  
**EXISTÊNCIA DE SETOR DE RH NAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS POR NATUREZA ADMINISTRATIVA**

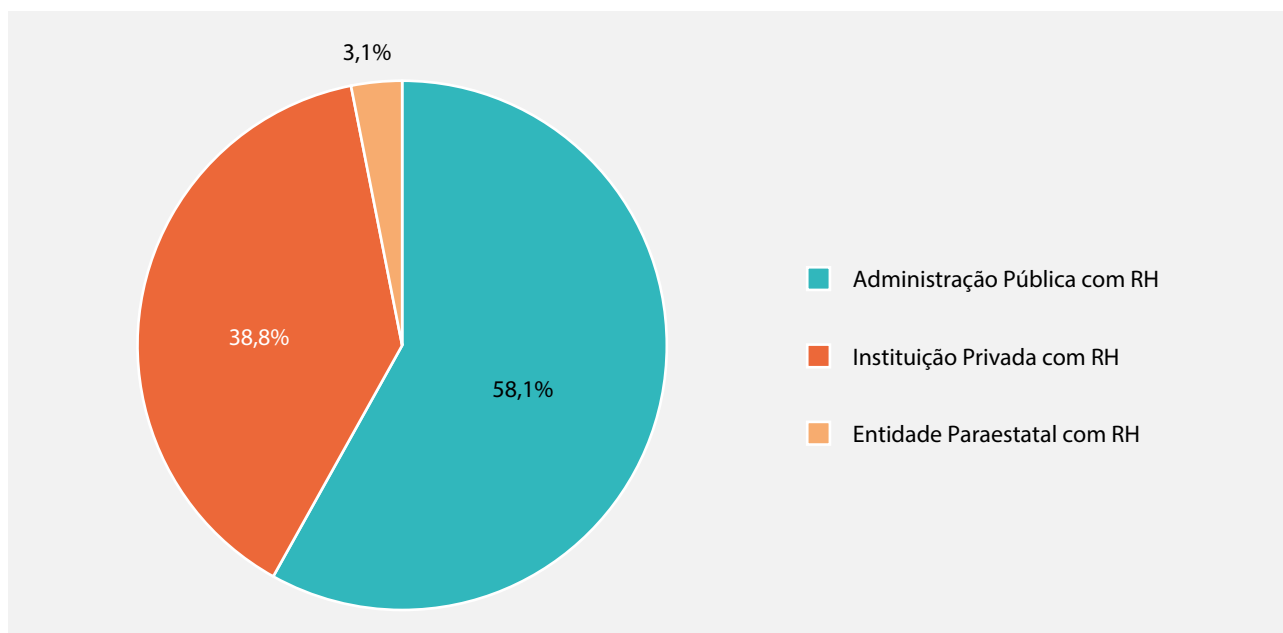


Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

O total de 98 estabelecimentos com setor de RH da amostra é composto por 57 entidades públicas

(58,1%), 38 instituições privadas (38,8%) e 3 paraestatais (3,1%) (Figura 43).

**FIGURA 43**  
**INSTITUIÇÕES MUSEAIS COM SETOR DE RH POR NATUREZA ADMINISTRATIVA**

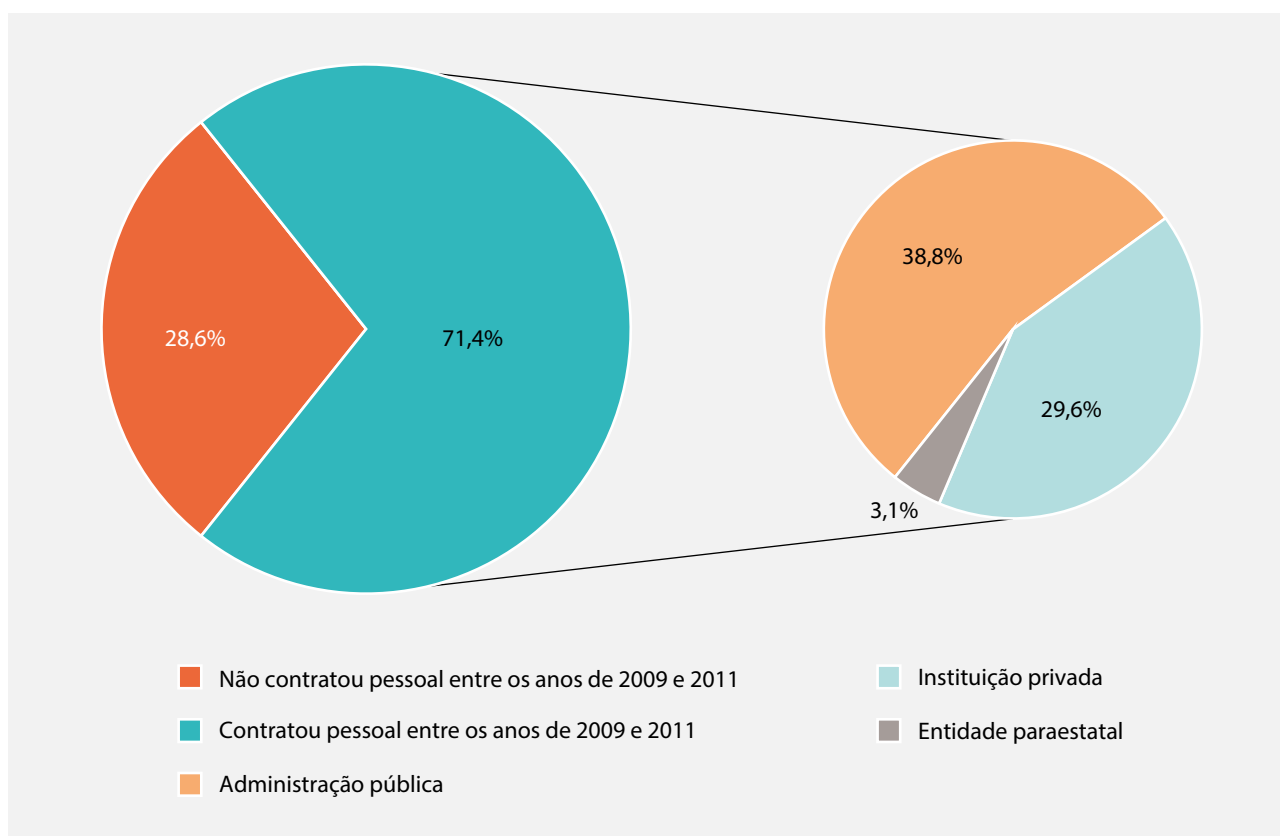


Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

De acordo com a Figura 44, 71,4% (70 unidades) das instituições museais que possuem departamento de RH expandiram seu quadro de pessoal permanente no período entre os anos de 2009 e 2011. Na composição desses estabelecimentos que contrataram, 38,8% (38 unidades) são de entidades

públicas, 29,6% (29 unidades) de instituições privadas e 3,1% (3 unidades) de paraestatais. Tal distribuição demonstra, mais uma vez, não existir grande diferença entre organizações públicas e privadas quanto à dinâmica de contratação de pessoal para compor seu quadro próprio.

**FIGURA 44**  
**CONTRATAÇÃO DE PESSOAL EFETIVO ENTRE 2009 E 2011 PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS QUE POSSUEM SETOR DE RH POR NATUREZA ADMINISTRATIVA**

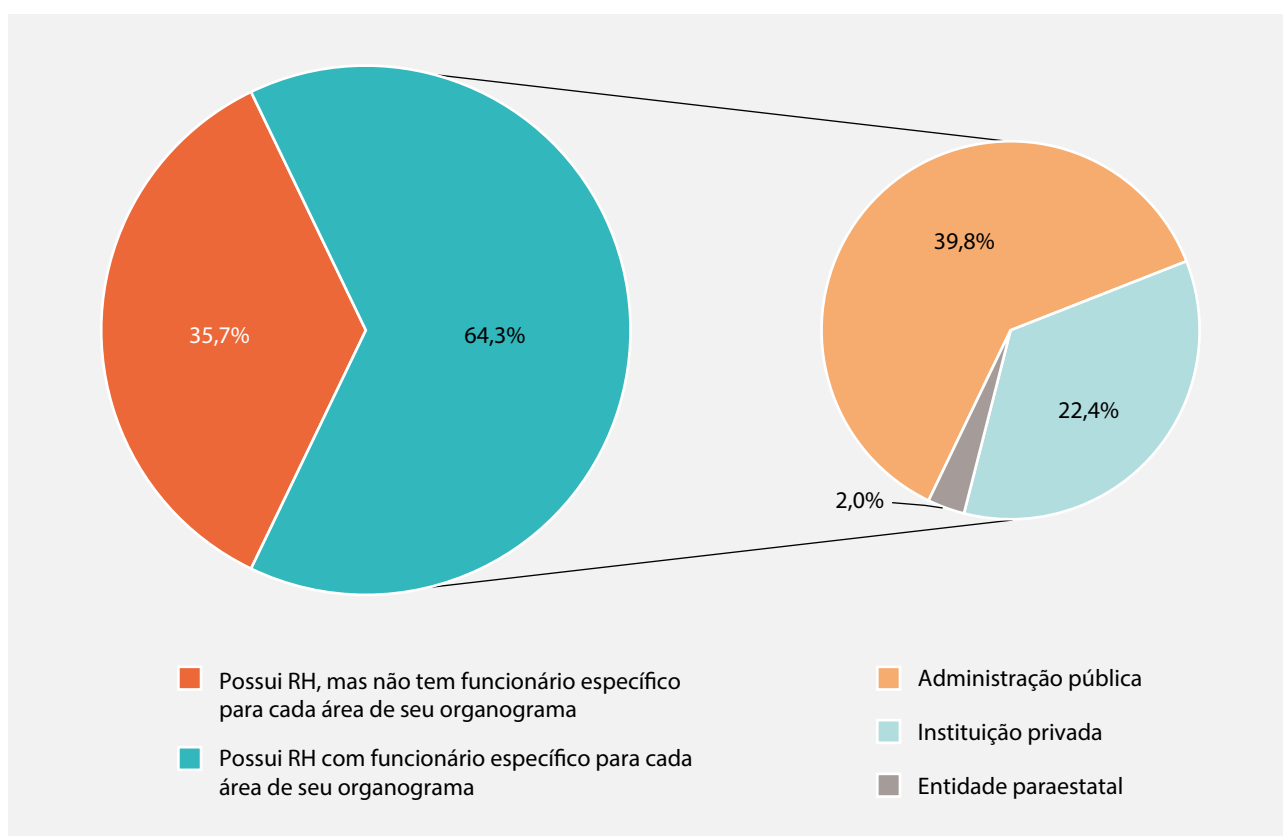


Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

Ao se confrontar, no entanto, o total de 70 estabelecimentos contratantes de pessoal no período de 2009 a 2011 com o total da amostra (253) poderíamos aduzir que 27,7% dos museus pesquisados contribuíram para dinamizar o mercado de trabalho efetivo (não temporário). Há, no entanto, que se olhar com cautela esses números, pois muitos museus estão vinculados a secretarias de cultura estaduais e municipais, no caso dos públicos; e a departamentos de entidades mantenedoras que já possuem em seu organograma RH próprio, no caso dos privados.

Ainda no âmbito da gestão de pessoal, do total das instituições que possuem setores de recursos humanos (98), 64,3% (63) disseram ter funcionários específicos para cada função do seu organograma (Figura 45). Como em outros quesitos, aqui a natureza administrativa não é motivo para inferir comparações, pois há uma questão de escala: há mais museus públicos que privados no Brasil e na amostra deste levantamento. Ainda, assim, podemos aduzir que estabelecimentos com setor de RH tendem a ser mais organizados no desenvolvimento de suas atribuições.

**FIGURA 45**  
**EXISTÊNCIA DE FUNCIONÁRIOS ESPECÍFICOS NO ORGANOGRAMA DAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS QUE POSSUEM SETOR DE RH POR NATUREZA ADMINISTRATIVA**



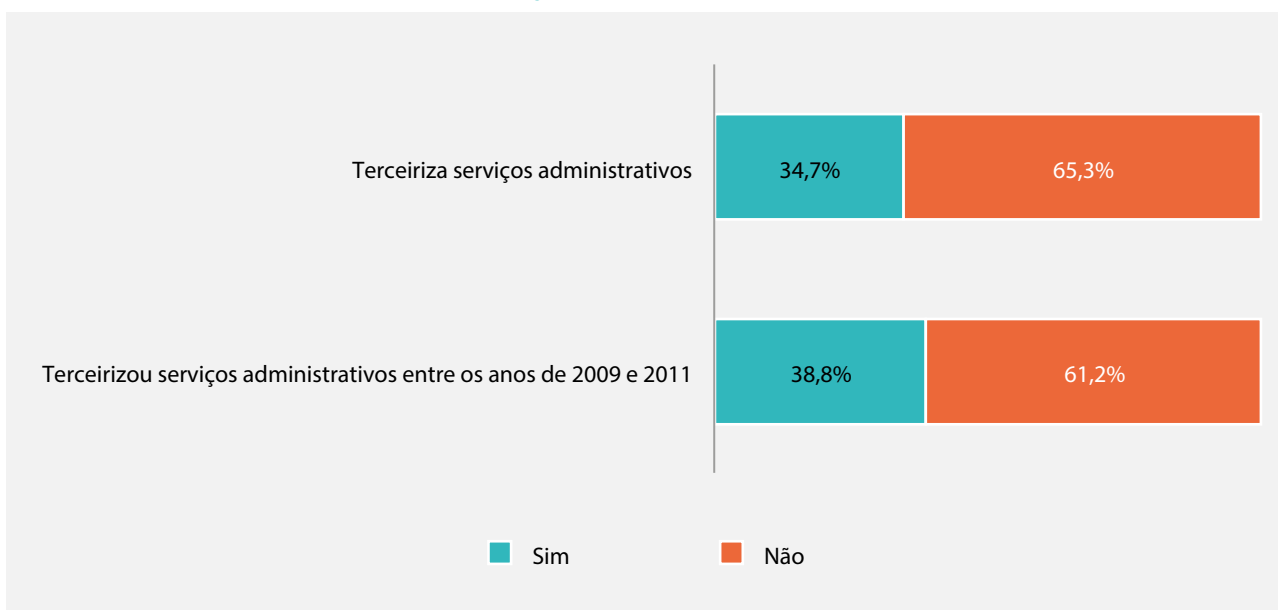
Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

O levantamento apontou que os serviços administrativos são realizados em sua maioria por quadro próprio nas instituições que possuem setor de RH, a demonstrar, assim, uma tendência à não terceirização dessas atividades em nossos estabelecimentos. Na investigação, 65,3% dos museus com setor de RH não terceirizam esses serviços e 61,2% não o fizeram entre os anos de 2009 e 2011 (Figura 46). Os índices acima de 60% parecem indicar que essas instituições reconhecem que as habilidades e o conhecimento adquiridos pelos empregados não são de fácil reposição e que atividades atinentes ao processo museal, mesmo em termos de serviços administrativos, requerem

competências específicas, difíceis de serem obtidas mediante terceirização. O dado é relevante para a análise dos museus públicos, tendo em vista que nas observações de campo, as instituições desse segmento, consultadas e constantes da amostra do levantamento *online*, demonstraram que estão bastante desfalcadas de profissionais em seus quadros próprios e com o risco de perder os que ainda lá permanecem, uma vez considerada as aposentadorias sem previsão de reposição nesses quadros. Lembramos que a realização de concursos ou a contratação de terceirizados não repõe de imediato a experiência conquistada ao longo do tempo por aqueles funcionários.



**FIGURA 46**  
**TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS**  
**PELAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS COM SETOR DE RH**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

Em virtude da situação exposta anteriormente e tendo em conta que 38,7% das instituições pesquisadas na amostra possuem setor específico de recursos humanos, podemos dizer que a valorização dos recursos humanos é uma necessidade para parcela relevante dos museus brasileiros. Ao não possuírem setores específicos, o planejamento quanto ao número de colaboradores, ações de capacitação e qualificação podem ficar relegados a um segundo plano dentro das organizações. Tais aspectos dificultariam

uma política de expansão da atividade mediante contratação de novos funcionários, fato apurado no levantamento ao se constatar o pequeno número de museus que terceirizaram seus serviços entre os anos de 2009 e 2011. Em tal contexto, políticas voltadas ao planejamento e gestão de pessoal no âmbito dos museus não teriam apenas impacto na qualidade dos serviços prestados por essas instituições, como também sinalizariam para o mercado as necessidades singulares do setor tanto em termos de serviços quanto de mão de obra.

#### **4.1.1 ANÁLISE DE DADOS DA RAIS: O MERCADO DE TRABALHO NO SETOR MUSEAL**

A RAIS é uma ferramenta de coleta de dados ligada ao MTE, que tem por finalidade realizar um censo anual do mercado formal de trabalho, a partir do qual é possível obter informações sobre o tipo de vínculo, remuneração, grau de instrução, data de nascimento e nacionalidade dos trabalhadores. Em relação aos estabelecimentos, RAIS possibilita a obtenção de dados sobre o tipo de atividade econômica, a variação nos diferentes setores da economia e o tamanho das

empresas. Os objetivos da RAIS são “o suprimento às necessidades de controle da atividade trabalhista no País”, “o provimento de dados para a elaboração de estatísticas do trabalho” e “a disponibilização de informações do mercado de trabalho às entidades governamentais”<sup>46</sup>. O conteúdo proveniente do banco de dados da RAIS é utilizado, entre outros fins, para subsidiar a legislação da nacionalização do trabalho, para o controle do FGTS<sup>47</sup>, do PIS/PASEP<sup>48</sup> e dos Sistemas

46 Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Relação Anual de Informações Sociais. Brasília, DF, 2014. Disponível em: [http://www.rais.gov.br/RAIS\\_SITIO/oque.asp](http://www.rais.gov.br/RAIS_SITIO/oque.asp). Acesso em: 03 out. 2012.

47 FGTS é a sigla de Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.

48 PIS é a sigla de Programa de Integração Social e PASEP, de Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público.

de Arrecadação e de Concessão e Benefícios Previdenciários. Para fins de análise, os dados da RAIS foram obtidos mediante consulta ao sítio de Internet do Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho (PDET)<sup>49</sup> disponível no portal do MTE<sup>50</sup>.

É fundamental ressaltar que tais informações referem-se somente às instituições que possuem CNPJ e que entregam anualmente a declaração da RAIS<sup>51</sup> ao Ministério. A declaração da RAIS se utiliza da CNAE para correlacionar as ocupações laborais às atividades econômicas. No caso dos museus, os dados referentes à RAIS estão relacionados às atividades da CNAE 91023<sup>52</sup>, que consistem em informações sobre as atividades de museus e de exploração, restauração artística e conservação de prédios históricos e atrações similares.

Importante considerar que a CNAE 9102-3 não contempla a totalidade das informações sobre as atividades e ocupações dos museus, pois outros ofícios típicos do espaço museológico têm CNAE própria. A classe da CNAE 9102-3 não compreende, por exemplo, as obras de reforma de prédios históricos (CNAE 4120-4); a restauração de obras de arte (CNAE 9002-7); as atividades de bibliotecas e arquivos (CNAE 9101-5); e a restauração de móveis (CNAE 9529-1).

Considerada essa questão e o fato de a maioria dos museus não possuir CNPJ, a consulta à RAIS, referente à CNAE 9102-3, deve ser realizada com a devida precaução, pois os dados constantes naquela relação estão subestimados perante a dimensão do setor museal. Contudo, é o que existe disponível em termos de dados oficiais para o provimento de informações estatísticas do trabalho no espaço dos museus.

Em função dos dados da RAIS, salta à vista que quase metade dos funcionários de museus brasileiros possui contratos com entidades sem fins lucrativos (Figura 47). Em princípio, esse índice deveria ser de 100%, dado que o museu, por definição, é uma entidade sem fins lucrativos, conforme preconiza o ICOM. A nomenclatura da RAIS, no entanto, reflete a origem institucional dos contratos de trabalho, que podem, assim, estar vinculados à natureza administrativa das entidades mantenedoras, sejam órgãos públicos, sejam empresas privadas, sejam associações. Sob esse aspecto, se somarmos os índices referentes aos contratos de trabalho de natureza pública em seus níveis federal, estadual e municipal ao índice referente aos contratos formalizados com entidades sem fins lucrativos, podemos aduzir que pouco mais de três quartos do total de trabalhadores em museus do Brasil estão vinculados a organizações que não visam o lucro.

---

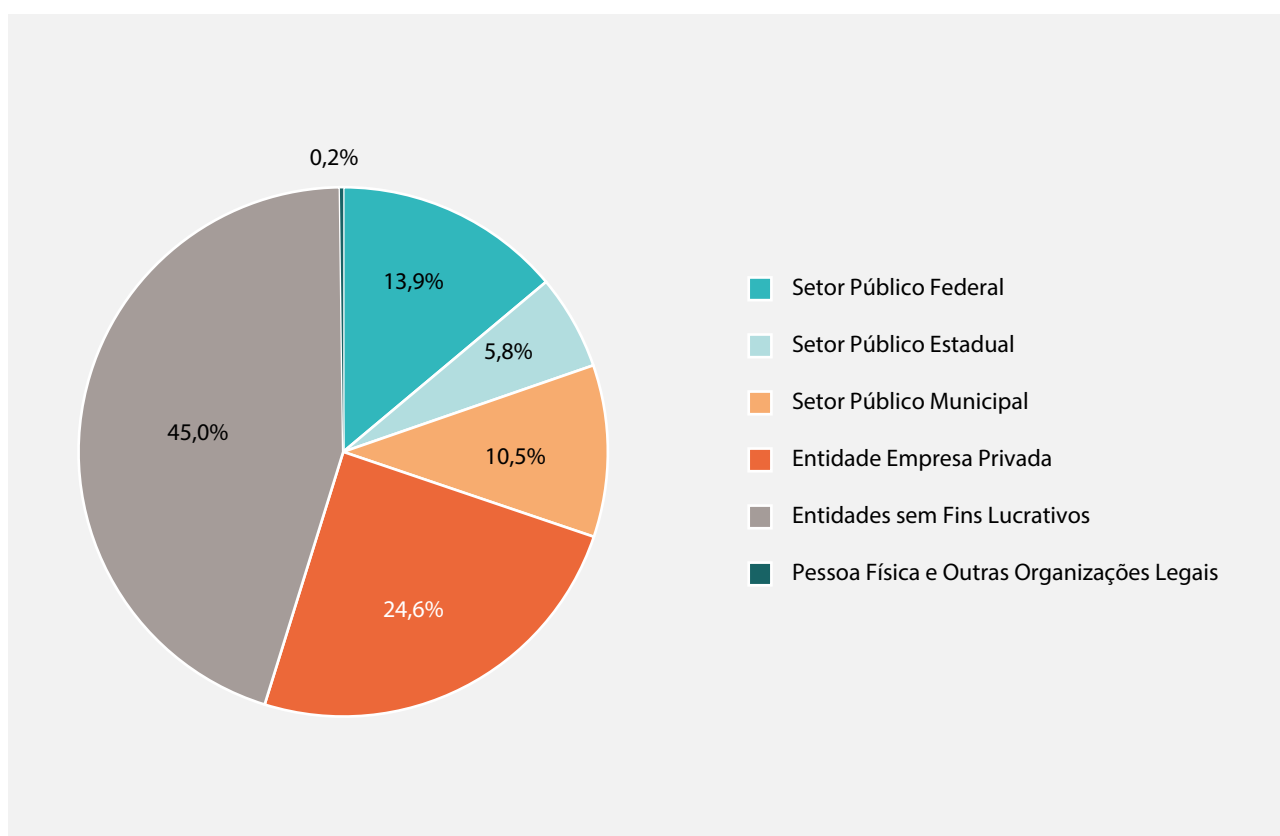
49 Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho (PDET). MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Portal do Trabalho e Emprego. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/portal-pdet/>. Acesso em: 04 abr. 2014.

50 "O Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho (PDET) tem por objetivo divulgar informações oriundas de dois Registros Administrativos, RAIS - Relação Anual de Informações Sociais - e CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, à sociedade civil." MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Portal do Trabalho e Emprego. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/portal-pdet/o-pdet/o-programa/apresentacao.htm>. Acesso em: 04 abr. 2014.

51 São obrigados a declarar a RAIS todos os empresários urbanos e rurais; as filiais; agências; sucursais; representações ou entidades vinculadas à pessoa jurídica domiciliada no exterior; autônomos ou profissionais liberais que tenham mantidos empregados no ano-base; órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional dos governos federal, estadual e do Distrito Federal e municipal; Conselhos Profissionais, criados por lei, com atribuições de fiscalização do exercício profissional e as Entidades Paraestatais; condomínios e Sociedades Cíveis; Cartórios Extrajudiciais e consórcios de empresas. Entre os que devem ser relacionados na RAIS, destacamos (a) os empregados contratados por empregadores, pessoa física ou jurídica, sob o regime da CLT, por prazo indeterminado ou determinado, inclusive a título de experiência; e (b) servidores da Administração Pública Direta ou Indireta, Federal, Estadual ou Municipal, bem como das fundações supervisionadas;

52 A CNAE 91023 compreende a gestão de museus de todos os tipos, a operação de lugares e prédios históricos e atrações similares. CNAE/IBGE. Disponível em: [http://www.cnae.ibge.gov.br/subclasse.asp?TabelaBusca=CNAE\\_200@CNAE%202.0&codsubclasse=9102-3/01&codclasse=91023&codgrupo=910&CodDivisao=91&CodSecao=R](http://www.cnae.ibge.gov.br/subclasse.asp?TabelaBusca=CNAE_200@CNAE%202.0&codsubclasse=9102-3/01&codclasse=91023&codgrupo=910&CodDivisao=91&CodSecao=R). Acesso em: 03 out. 2012.

**FIGURA 47**  
**FUNCIONÁRIOS DE MUSEUS POR NATUREZA E ESFERA DAS INSTITUIÇÕES CONTRATANTES EM 2010**



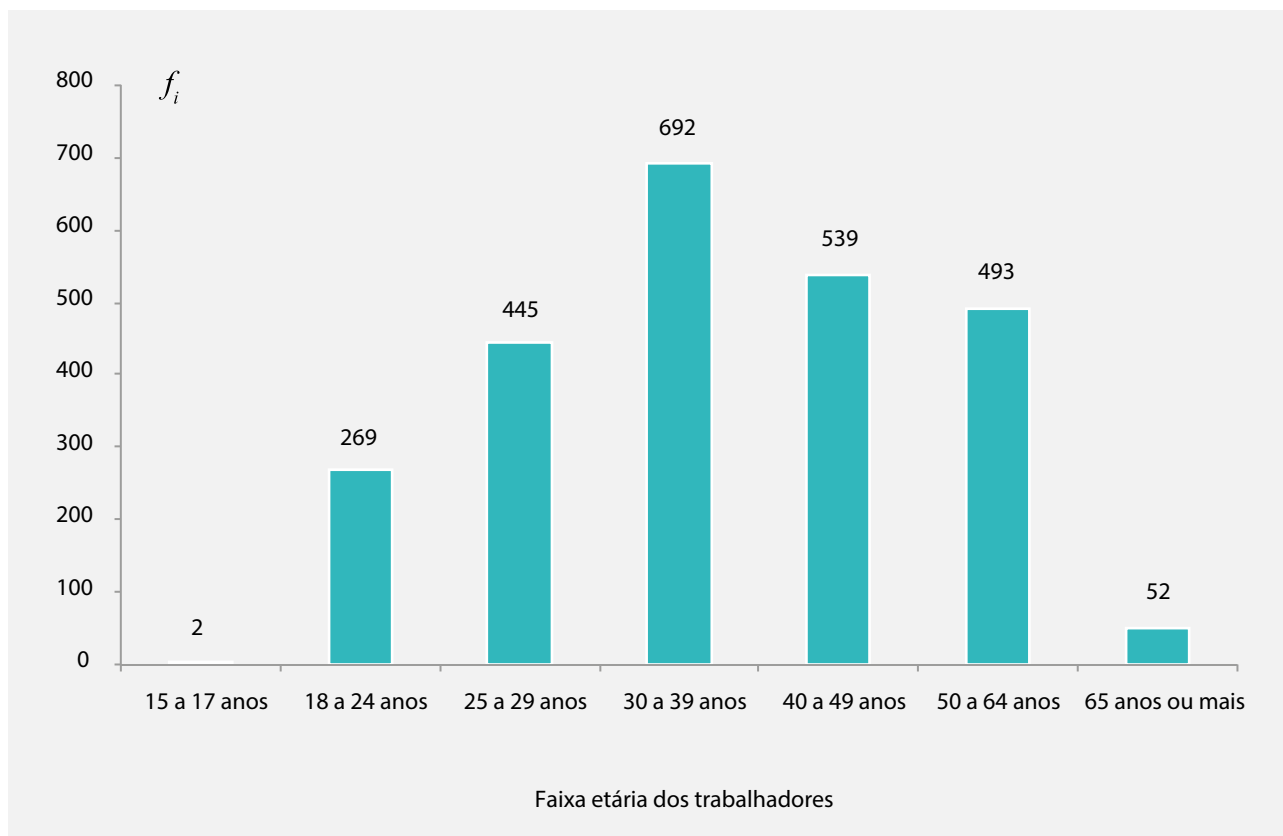
Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (com base nos dados da RAIS).

Com esses dados, sabemos que, em 2010, os museus brasileiros que declararam a RAIS geraram 2.492 empregos diretos, média de 5,4 pessoas por instituição. Desses trabalhadores, 27,8% (692) estavam na faixa etária de 30 a 39 anos. Embora, de acordo com os dados da RAIS 2010,

somente 2,1% dos trabalhadores do segmento de museus já contem com direito à aposentadoria, a distribuição de trabalhadores por faixa etária mostra um quadro maduro de profissionais, ao se levar em conta que 69,2% dos trabalhadores situam-se entre 30 e 64 anos (Figura 48).

FIGURA 48

FAIXA ETÁRIA DOS TRABALHADORES DAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS BRASILEIRAS EM 2010 – RAIS



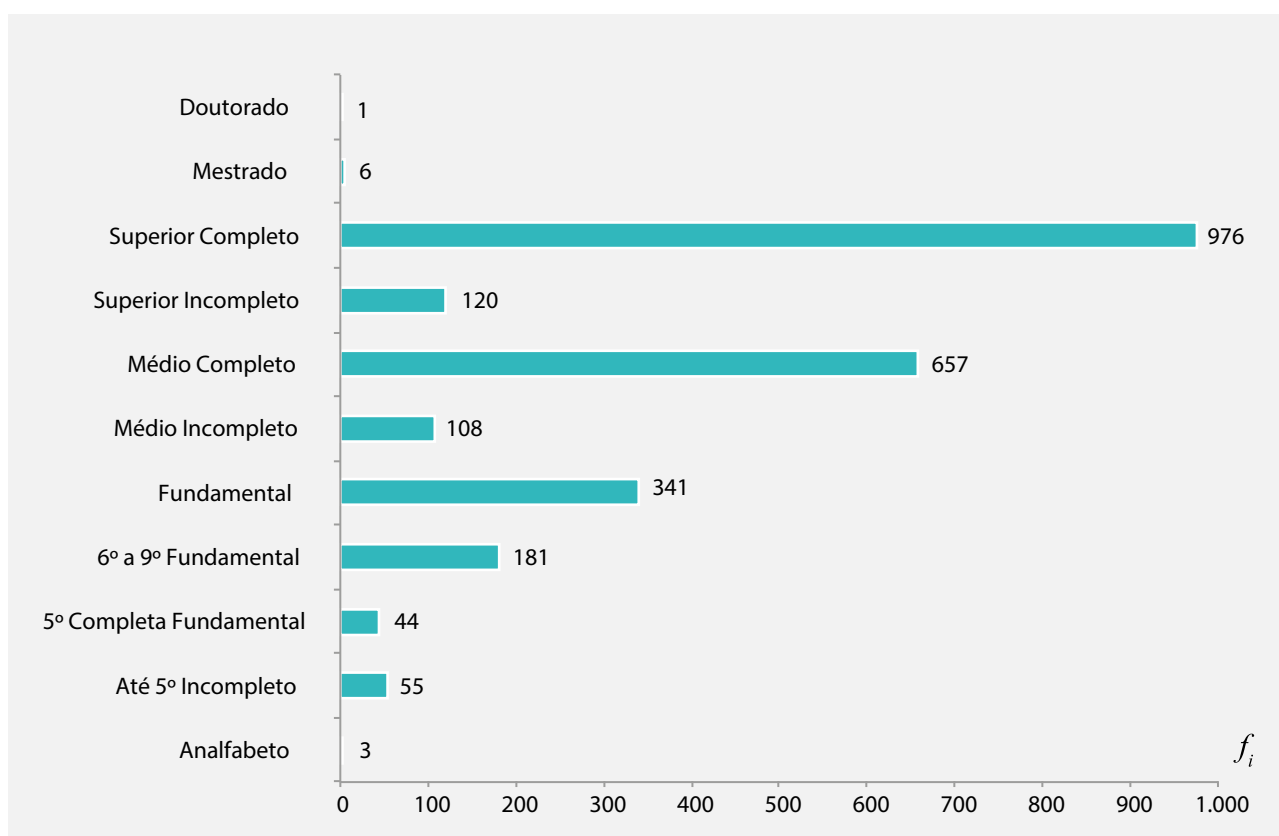
Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (com base nos dados da RAIS).

Em relação ao grau de instrução, podemos observar, de acordo com os dados da RAIS, que do total de 2.492 pessoas empregadas nos museus em 2010, 976 trabalhadores (o que equivale a 39,2%) têm o ensino superior completo, três são analfabetos (um em Goiás e dois no estado de São Paulo) e apenas um trabalhador, que é de São Paulo, possui doutorado. Em termos agregados, podemos observar que 70,6% dos funcionários possuem pelo menos ensino médio completo e 88,6% possuem no mínimo ensino fundamental completo (Figura 49).

Nesse sentido, o perfil educacional do trabalhador dos museus brasileiros é de funcionários com, no mínimo, escolaridade média e tendência a

melhorar sua formação, visto que 271 desses trabalhadores possuem menos 25 anos de idade e em geral ainda estão em processo de qualificação. O número de doutores e mestres é baixo considerando o total de museus brasileiros computados na RAIS 2010 (460 no total). A possibilidade, no entanto, de estabelecer parcerias entre museus e universidades ou entidades de pesquisa permitiria impulsionar o desenvolvimento de trabalhos científicos no âmbito dos museus, além de promover a circulação de conhecimento e interação entre os pesquisadores de diferentes áreas. Cabe ainda destacar que, na última década, houve a abertura de inúmeros cursos de museologia em universidades em todo o país.

**FIGURA 49**  
**GRAU DE INSTRUÇÃO DOS TRABALHADORES NAS INSTITUIÇÕES**  
**MUSEAIS BRASILEIRAS EM 2010 – RAIS**



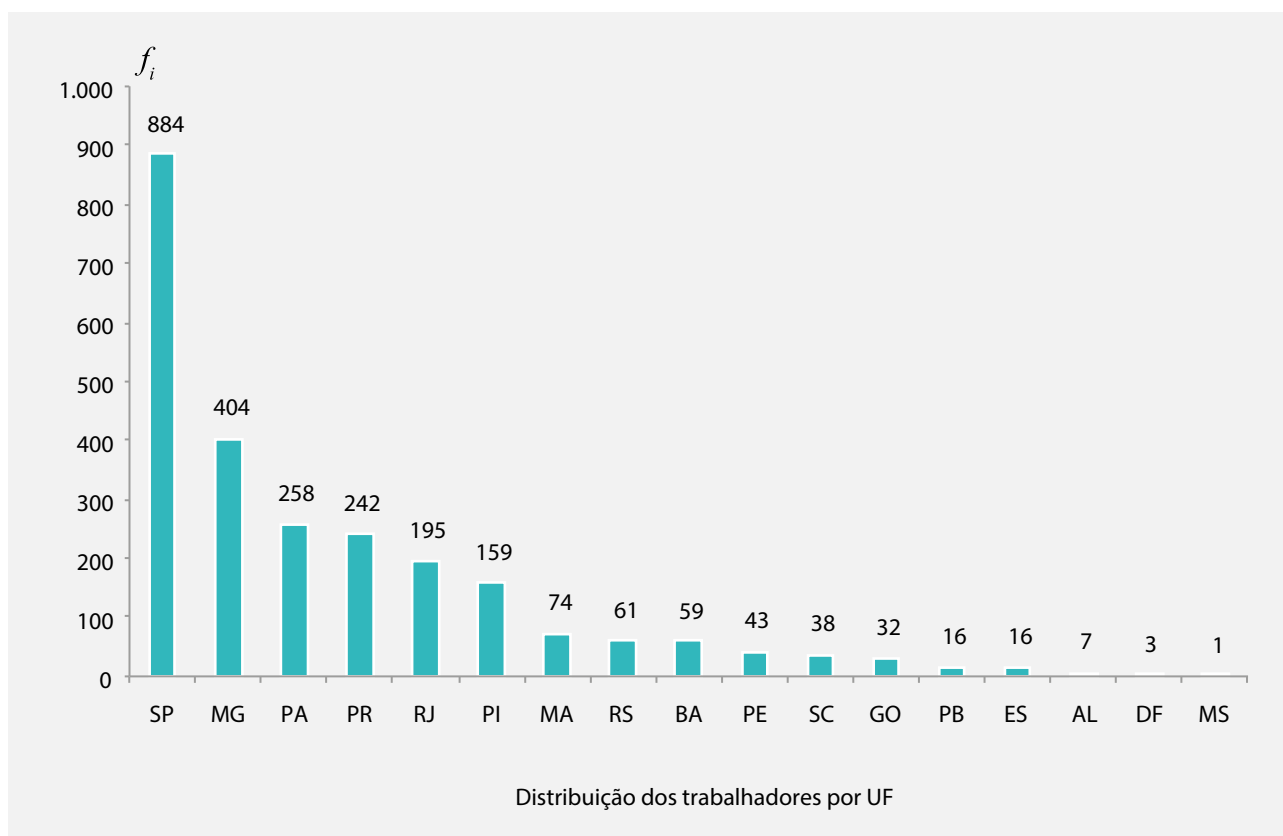
Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (com base nos dados da RAIS).

Podemos ainda analisar esses dados por estados brasileiros e o Distrito Federal. Em número de funcionários, 35,5% (884) deles trabalham no

estado de São Paulo, que é o estado que mais possui museus<sup>53</sup>, conforme detalha a RAIS 2010 para a CNAE 91023 (Figura 50).

53 IBRAM, 2011, p. 48.

**FIGURA 50**  
**DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES DAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS BRASILEIRAS**  
**POR UF EM 2010 – RAIS**

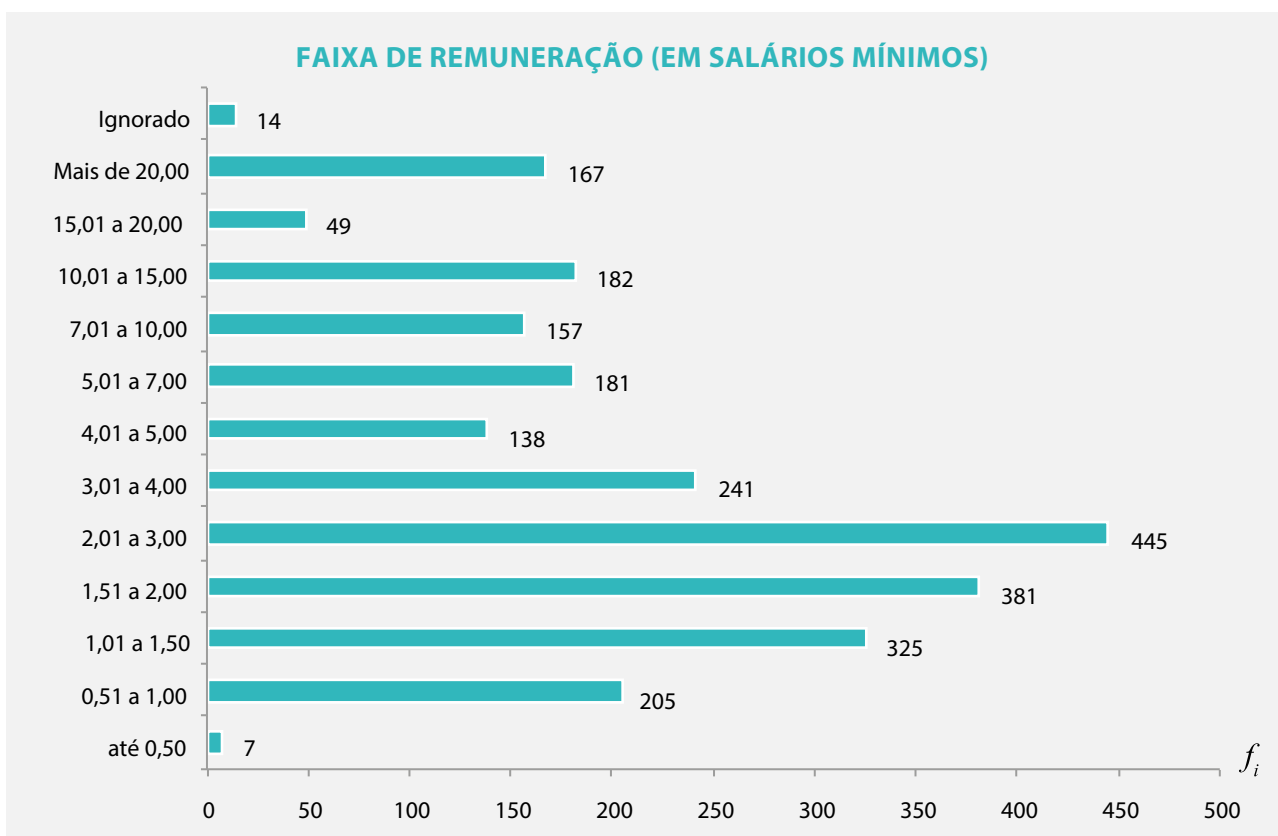


Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (com base nos dados da RAIS).

Quanto ao valor de remuneração dos profissionais de museus, os dados da RAIS evidenciam que há concentração dos trabalhadores nas faixas dos que ganham entre 0,50 e 4 salários mínimos (64,4%).

Contudo, do total de trabalhadores empregados (2.492) pelas instituições museais que declararam a RAIS em 2010, 398 (16%) recebem mais do que dez salários mínimos (Figura 51).

**FIGURA 51**  
**FAIXA DE REMUNERAÇÃO (EM SALÁRIOS MÍNIMOS) DOS TRABALHADORES DAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS BRASILEIRAS EM 2010 – RAIS**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (com base nos dados da RAIS).

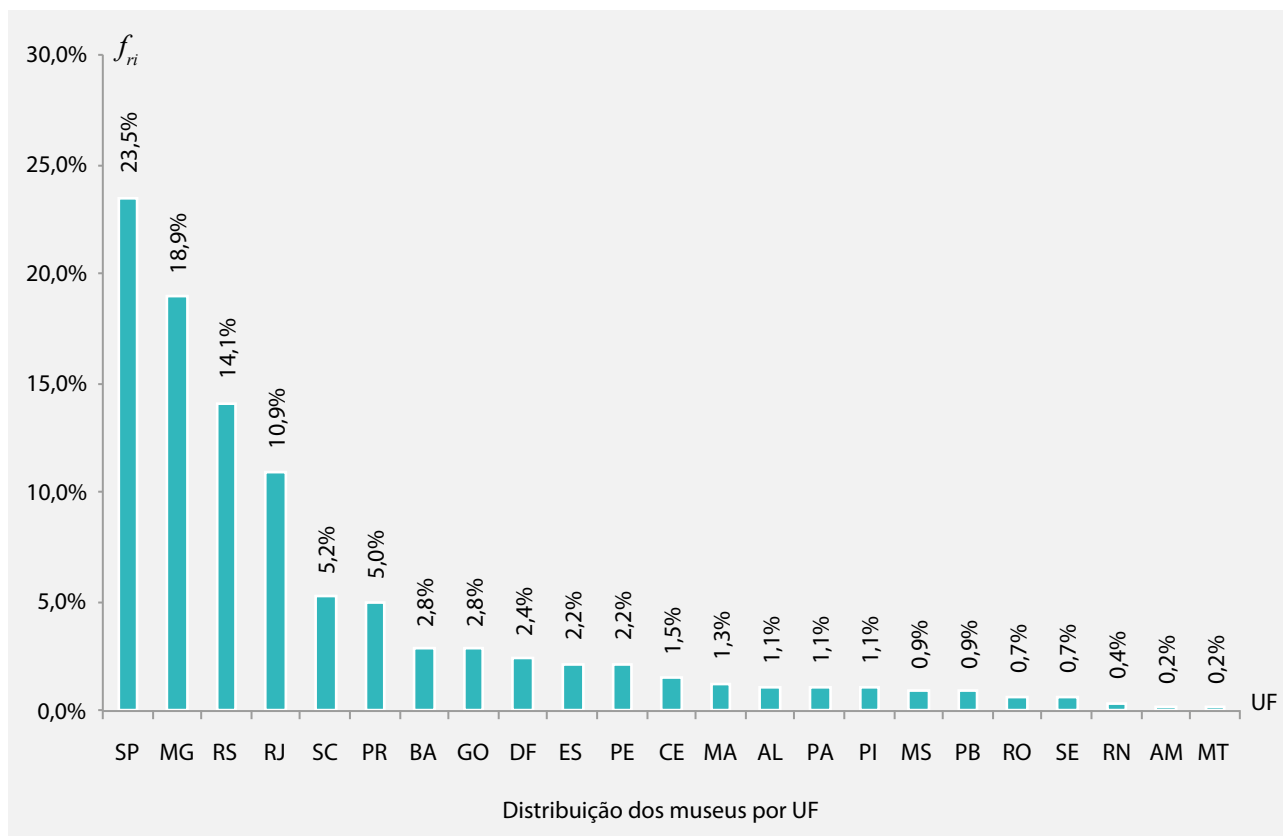
A distribuição geográfica dos museus que declararam a RAIS 2010 (Figura 52) confirma os dados apontados pela *Museus em Números* de que há concentração das instituições museais nas regiões Sudeste e Sul<sup>54</sup>. Dos 460 museus espalhados por 22 estados brasileiros e no

Distrito Federal, 108 (23,5%) encontram-se em São Paulo, 87 (18,9%), em Minas Gerais e 65 (14,1%) no Rio Grande do Sul. Ou seja, há uma concentração de museus nos estados de SP, MG e RS, dado também confirmado pela publicação supracitada<sup>55</sup>.

54 IBRAM, 2011, p. 48.

55 Ibidem.

**FIGURA 52**  
**DISTRIBUIÇÃO DOS MUSEUS QUE DECLARARAM A RAIS - 2010 POR UF**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (com base nos dados da RAIS).

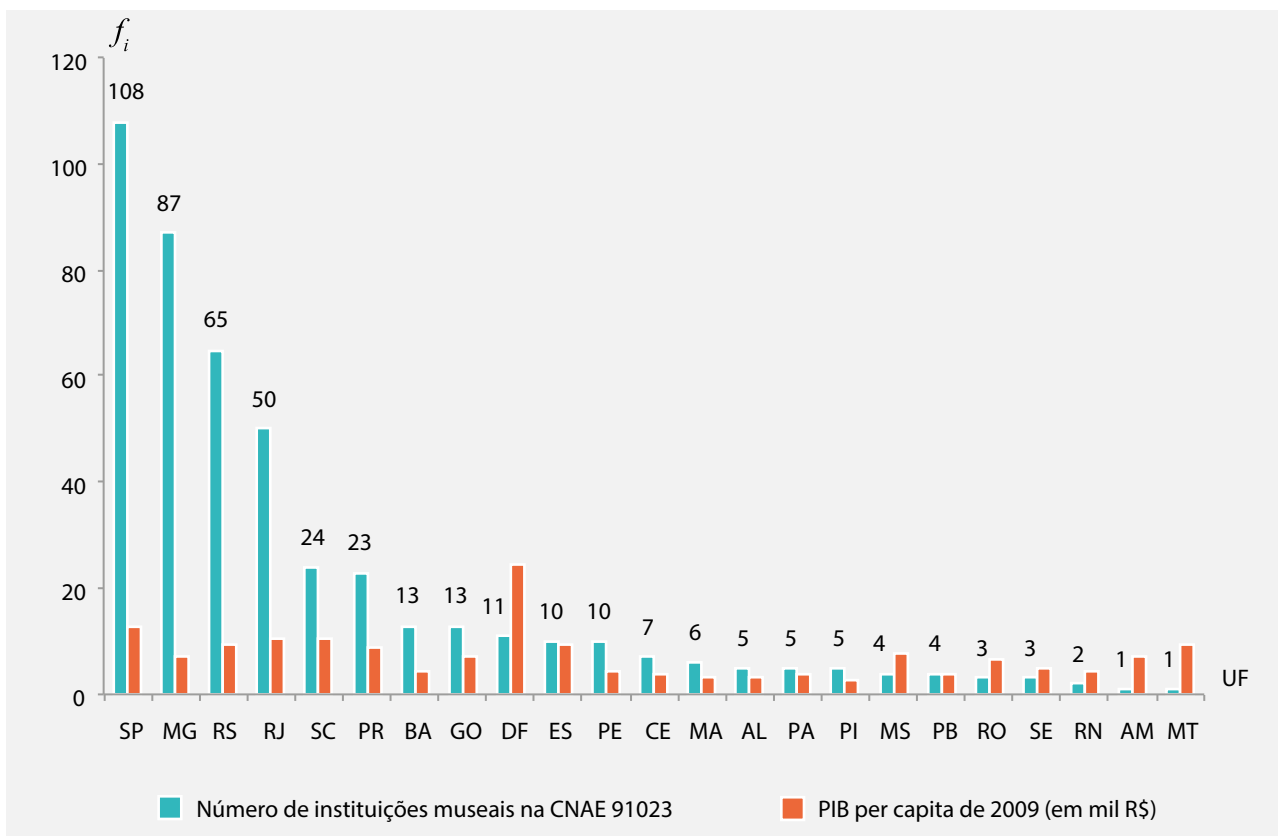
Podemos comparar o número de museus que cada estado brasileiro possui (pela classificação da CNAE 91023) com sua riqueza produzida ou PIB *per capita*. Por escassez de dados, o PIB *per capita* refere-se a 2009 e não a 2010 (Figura 53). A região com maior PIB *per capita* é o Distrito Federal, que não possui tantos museus como outros estados

com menor riqueza por pessoa. Porém, o Distrito Federal pode ser considerado um *outlier*<sup>56</sup>, já que sua população é relativamente pequena em números absolutos e nele está situada a capital do Brasil. O estado de São Paulo possui uma relação entre PIB *per capita* e museus pequena devido ao grande número de habitantes.

56 Segundo Lima, Maroldi e Silva (2009, p. 258) "*outlier* é o valor significativamente distinto de um conjunto de observações, ou valor discrepante em relação aos restantes dos dados observados".



**FIGURA 53**  
**NÚMERO DE INSTITUIÇÕES MUSEAIS E PIB PER CAPITA POR UF**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (com base nos dados da RAIS).

Pode ser que esses estados, cuja relação entre PIB por pessoa e número de museus destoa dos demais, diferenciem-se devido a fatores não observáveis pelo indicador de riqueza. Isto é, existe a possibilidade de que fatores específicos de cada uma dessas regiões façam com que o número de museus seja maior ou menor. Esses fatores podem ser relacionados a aspectos culturais característicos, à localização geográfica de cada região ou ainda às políticas públicas em prol da cultura que geraram mais resultado em alguns estados do que em outros.

Pela análise dos dados acima podemos inferir um certo perfil dos trabalhadores de museus, com base na RAIS. Em sua maioria, os funcionários dos museus brasileiros são adultos, ganham até 4 salários mínimos e possuem nível médio de escolaridade. O baixo número de funcionários com pós-graduação e o caráter especializado das atividades dos museus demonstram haver margem para melhoria dos serviços prestados e, por consequência, para melhoria na formação e na propagação do conhecimento.



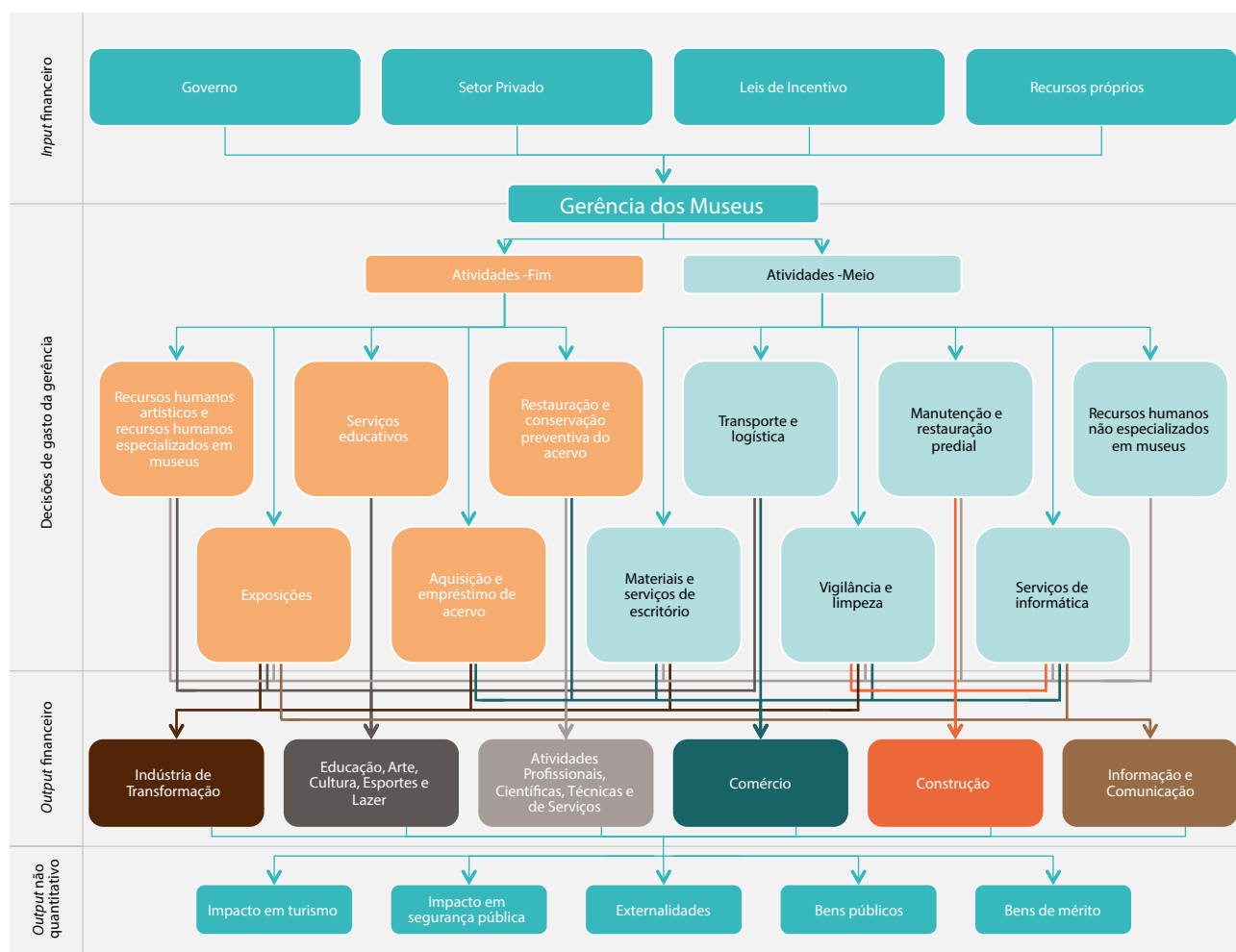
## UMA ANÁLISE AMBIENTAL: DESENHO DA CADEIA PRODUTIVA E AS ATIVIDADES ECONÔMICAS DOS MUSEUS

Ao emprendermos a pesquisa que gerou este trabalho, quatro fontes de informação fundamentais foram acionadas: a) dispêndios encontrados em prestações de contas de planos anuais e de projetos enquadrados no Pronac a fim de identificar as rubricas de gastos e os custos mais representativos (etapa de análise documental); b) levantamento *online* com 253 museus; (c) observações de campo em 15 instituições museais de diversas temáticas e natureza administrativa; e (d) análise dos dados da RAIS disponíveis no PDET/MTE (etapa de análise documental). Os dados levantados nas fontes referidas permitiram a identificação dos principais fluxos de atividades e impactos econômicos do setor museal brasileiro, que procuramos sistematizar de acordo com o diagrama abaixo. Com a utilização de um modelo *input/output*, desenvolvemos um desenho que permite analisar a Cadeia Produtiva dos Museus brasileiros desde a fase de captação de recursos, passando pelas decisões de gastos da gerência (discriminadas entre atividades-fim e atividades-meio), pelos **outputs financeiros**, identificando os setores da economia mais acionados pela atividade museal (de acordo com a CNAE) e pelos **outputs não quantitativos**.

Em função desse percurso, a elaboração do desenho da Cadeia Produtiva (Figura 54) dos Museus brasileiros, está norteada, convém frisar, pela linha analítica do IBGE a partir do marco teórico da composição das Contas Nacionais de Cultura, ou seja, o recorte se deu a partir da classificação de **atividades econômicas**.

A lógica da análise, em função das estruturas de contas nacionais brasileiras, é, portanto, a da leitura por grupos de atividades econômicas impactadas (CNAE).

**FIGURA 54**  
**DIAGRAMA DA CADEIA ECONÔMICA PRODUTIVA DE MUSEUS**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável.

Com a finalidade de sistematizar os principais fluxos de atividades econômicas, arbitramos as fontes de financiamento dos museus (*input financeiro*) em quatro origens fundamentais: governo, setor privado, leis de incentivo (mecenato<sup>57</sup>) e recursos próprios.

Os *inputs* financeiros são alocados pelos gestores dos Museus a partir de decisões de gastos entre dois tipos de atividades: as **atividades-fim** (Recursos Humanos Artísticos e Recursos Especializados em Museus, Serviços Educativos, Restauração e Conservação Preventiva do Acervo, Exposição, e Aquisição e Empréstimos de Acervo) e as **atividades-meio** (Transporte e Logística, Manutenção e Restauração Predial, Recursos

Humanos Não Especializados em Museus, Materiais e Serviços de Escritório, Vigilância e Limpeza, e Serviços de Informática).

As atividades-fim e atividades-meio impactam diretamente os setores da Indústria de Transformação; Educação, Arte, Cultura, Esportes e Lazer; Atividades Profissionais, Científicas, Técnicas e de Serviços; Comércio; Construção; Informação; e Comunicação (*output financeiro*). Por sua vez, esses impactos possuem reflexos no Turismo e Segurança Pública, difíceis de serem aferidos, bem como produzem efeitos para além dos aspectos monetários, a saber: as externalidades, a constituição de bens públicos e a formação de bens de mérito.

57 Embora as leis de incentivo tratem de recursos públicos, a fonte de recursos advindos de mecenato foi considerada em separado por envolver a iniciativa privada na escolha dos projetos beneficiados e também do volume de recursos aplicados.

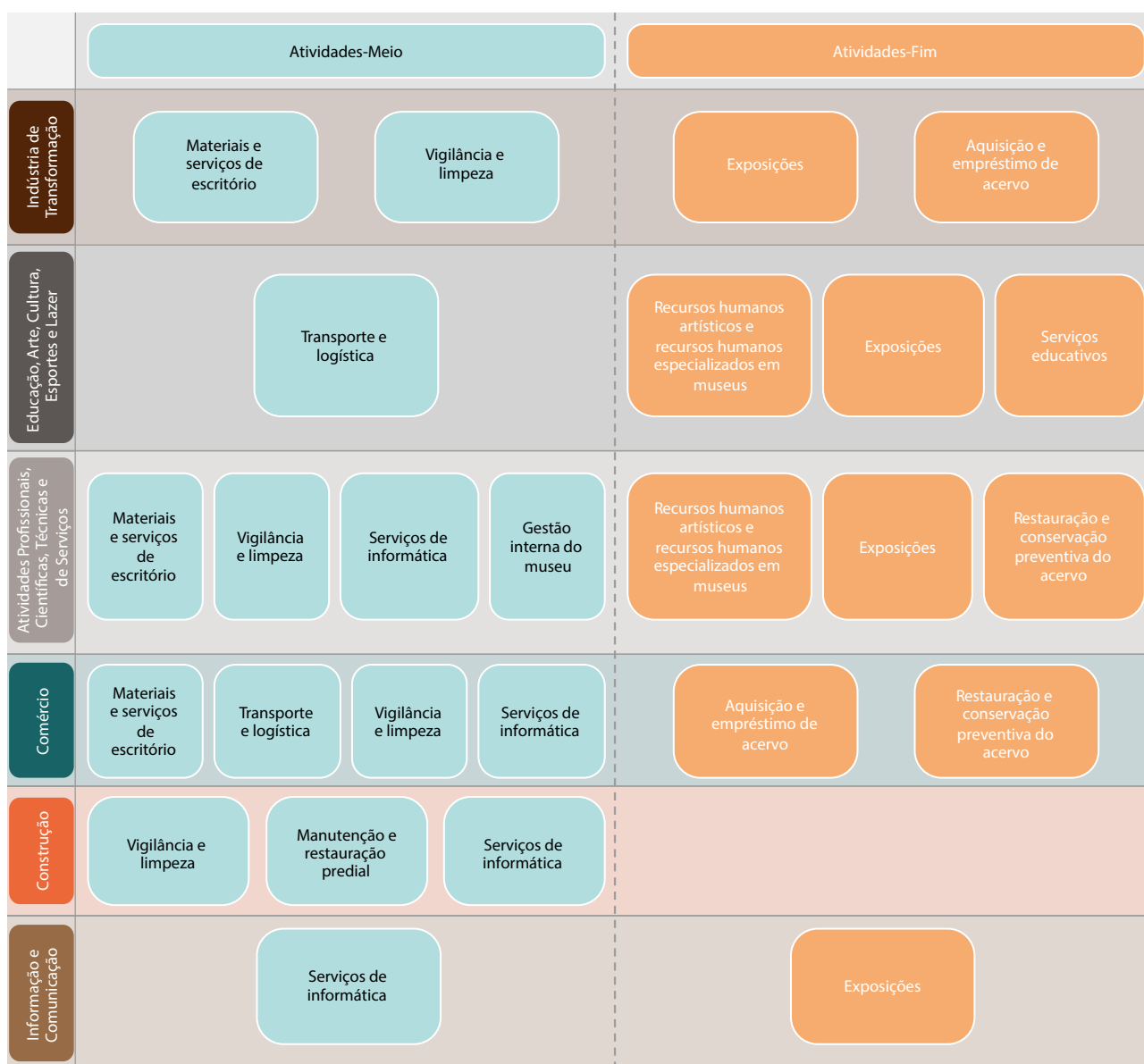
## 5.1 CADEIA PRODUTIVA DOS MUSEUS: ATIVIDADES-FIM E ATIVIDADES-MEIO SEGUNDO A CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DE ATIVIDADES ECONÔMICAS – CNAE

Em virtude do caráter dual que norteia as decisões gerenciais de gastos, a transitar entre atividades-fim e atividades-meio, compomos uma expansão do diagrama da Figura 55, para a melhor compreensão do processo de concatenação dos serviços executados, que relaciona os impactos econômicos decorrentes das operações realizadas nesses dois campos, de modo a permitir visualizar

os setores econômicos que são acionados a partir da lida diária das instituições museais em suas mais diversas funções e tarefas.

Para tanto, constam, ao final da análise de cada setor econômico, esquema gráfico com os elos da cadeia e lista das atividades econômicas impactadas em cada setor, de acordo com a CNAE, do IBGE.

**FIGURA 55**  
**DIAGRAMA EXPANDIDO DA CADEIA ECONÔMICA PRODUTIVA DE MUSEUS**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável.

### 5.1.1 SETOR ECONÔMICO DA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO

A partir da configuração do novo diagrama, podemos perceber que a **Indústria de Transformação** é impactada principalmente pela compra de Materiais e Serviços de Escritório

e atividades de Vigilância e Limpeza (dentre as Atividades-Meio) e pelos gastos com Exposições e Aquisição e Empréstimo de Acervo (dentre as Atividades-Fim) (Figura 56).

**FIGURA 56**  
**ATIVIDADES-MEIO E ATIVIDADES-FIM DO SETOR ECONÔMICO DA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável.

## 5.1.1.1 ATIVIDADES ECONÔMICAS IMPACTADAS:

**FIGURA 57**  
**LISTA DAS ATIVIDADES DO SETOR ECONÔMICO DA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO IMPACTADAS PELO CAMPO MUSEAL**

Indústria de Transformação	
1412-6 / 01	CONFECÇÃO DE PEÇAS DE VESTUÁRIO, EXCETO ROUPAS ÍNTIMAS E AS CONFECCIONADAS SOB MEDIDA
1413-4 / 01	UNIFORMES PROFISSIONAIS; FABRICAÇÃO DE
1622-6 / 99	FABRICAÇÃO DE OUTROS ARTIGOS DE CARPINTARIA PARA CONSTRUÇÃO
1629-3 / 01	FABRICAÇÃO DE ARTEFATOS DIVERSOS DE MADEIRA, EXCETO MÓVEIS
1721-4 / 00	FABRICAÇÃO DE PAPEL
1811-3 / 01	IMPRESSÃO DE JORNAIS
1811-3 / 02	IMPRESSÃO DE LIVROS, REVISTAS E OUTRAS PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS
1813-0 / 01	IMPRESSÃO DE MATERIAL PARA USO PUBLICITÁRIO
1813-0 / 99	IMPRESSÃO DE MATERIAL PARA OUTROS USOS
1821-1 / 00	SERVIÇOS DE PRÉ-IMPRESSÃO
1822-9 / 99	SERVIÇOS DE ACABAMENTOS GRÁFICOS, EXCETO ENCADERNAÇÃO E PLASTIFICAÇÃO
2099-1 / 01	FABRICAÇÃO DE CHAPAS, FILMES, PAPÉIS E OUTROS MATERIAIS E PRODUTOS QUÍMICOS PARA FOTOGRAFIA
2319-2 / 00	FABRICAÇÃO DE ARTIGOS DE VIDRO
2330-3 / 02	FABRICAÇÃO DE ARTEFATOS DE CIMENTO PARA USO NA CONSTRUÇÃO
2341-9 / 00	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS CERÂMICOS REFRAATÓRIOS
2392-3 / 00	FABRICAÇÃO DE CAL E GESSO
2512-8 / 00	FABRICAÇÃO DE ESQUADRIAS DE METAL
2539-0 / 01	SERVIÇOS DE USINAGEM, TORNEARIA E SOLDA
2592-6	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE TREFILADOS DE METAL
3101-2 / 00	FABRICAÇÃO DE MÓVEIS COM PREDOMINÂNCIA DE MADEIRA
3292-2 / 02	FABRICAÇÃO DE EQUIPAMENTOS E ACESSÓRIAS PARA SEGURANÇA PESSOAL E PROFISSIONAL
3299-0 / 03	FABRICAÇÃO DE LETRAS, LETREIROS E PLACAS DE QUALQUER MATERIAL, EXCETO LUMINOSOS
3299-0 / 03	PLACAS METÁLICAS INDICADORAS, PARA QUALQUER FIM; FABRICAÇÃO DE
3313-9 / 99	MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO DE MÁQUINAS, APARELHOS E MATERIAIS ELÉTRICOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE

Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável com base nos dados da CNAE

## 5.1.2 SETOR ECONÔMICO DA EDUCAÇÃO, ARTE, CULTURA, ESPORTES E LAZER

O setor de **Educação, Arte, Cultura, Esporte e Lazer** é impactado pelas atividades de Transporte e Logística (dentre as Atividades-Meio) e pelos gastos com Recursos Humanos Artísticos e

Recursos Humanos Especializados em Museus, Exposições e Serviços Educativos (dentre as Atividades-Fim) (Figura 58).

**FIGURA 58**  
**ATIVIDADES-MEIO E ATIVIDADES-FIM DO SETOR ECONÔMICO DA EDUCAÇÃO, ARTE, CULTURA, ESPORTE E LAZER**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável

### 5.1.2.1 ATIVIDADES ECONÔMICAS IMPACTADAS:

**FIGURA 59**  
**LISTA DAS ATIVIDADES DO SETOR ECONÔMICO DA EDUCAÇÃO, ARTE, CULTURA, ESPORTE E LAZER IMPACTADAS PELO CAMPO MUSEAL**

Educação, Artes, Cultura, Esporte e Lazer	
5510-8 / 01	HÓTEIS
5611-2 / 01	RESTAURANTES E SIMILARES
8550-3 / 02	ATIVIDADES DE APOIO À EDUCAÇÃO, EXCETO CAIXAS ESCOLARES
8599-6 / 04	TREINAMENTO EM DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E GERENCIAL
8599-6 / 99	OUTRAS ATIVIDADES DE ENSINO NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE
9001-9 / 01	PRODUÇÃO TEATRAL
9001-9 / 02	BANDA MUSICAL; ATIVIDADE DE
9001-9 / 02	PRODUÇÃO MUSICAL
9001-9 / 06	ATIVIDADES DE SONORIZAÇÃO E DE ILUMINAÇÃO
9001-9 / 99	ARTES CÊNICAS, ESPETÁCULOS E ATIVIDADES COMPLEMENTARES NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE
9002-7 / 01	ATIVIDADES DE ARTISTAS PLÁSTICOS, JORNALISTAS INDEPENDENTES E ESCRITORES
9002-7 / 02	RESTAURAÇÃO DE OBRAS DE ARTE
9101-5 / 00	ATIVIDADES DE BIBLIOTECAS E ARQUIVOS
9102-3 / 02	RESTAURAÇÃO E CONSERVAÇÃO DE LUGARES E PRÉDIOS HISTÓRICOS
9529-1 / 05	REPARAÇÃO DE ARTIGOS DO MOBILIÁRIO

Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável com base nos dados da CNAE.



### 5.1.3 SETOR ECONÔMICO DAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS, CIENTÍFICAS, TÉCNICAS E DE SERVIÇOS

O setor de **Atividades Profissionais, Científicas, Técnicas e de Serviços** foi o mais diversificado e extenso no processo de identificação das atividades econômicas impactadas em nossa pesquisa. O setor é impactado pelos gastos com Materiais e Serviços de Escritório, Vigilância e Limpeza,

Serviços de Informática e Gestão Interna do Museu (dentre as Atividades-Meio), e pelos gastos com Recursos Humanos Artísticos e Recursos Humanos Especializados em Museus, Exposições, e Restauração e Conservação Preventiva do Acervo (dentre as Atividades-Fim) (Figura 60).

**FIGURA 60**  
**ATIVIDADES-MEIO E ATIVIDADES-FIM DO SETOR ECONÔMICO DAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS, CIENTÍFICAS, TÉCNICAS E DE SERVIÇOS**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável.

### 5.1.3.1 ATIVIDADES ECONÔMICAS IMPACTADAS:

FIGURA 61

#### LISTA DAS ATIVIDADES DO SETOR ECONÔMICO DAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS, CIENTÍFICAS, TÉCNICAS E DE SERVIÇOS IMPACTADAS PELO CAMPO MUSEAL

##### Atividades Profissionais, Científicas, Técnicas e de Serviços

3701-1 / 00	GESTÃO DE REDES DE ESGOTO
3811-4 / 00	COLETA DE RESÍDUOS NÃO-PERIGOSO
4329-1/01	INSTALAÇÃO DE PAINÉIS PUBLICITÁRIOS
6391-7 / 00	AGÊNCIAS DE NOTÍCIAS
6520-1 / 00	SEGUROS-SAÚDE
6630-4 / 00	ATIVIDADES DE ADMINISTRAÇÃO DE FUNDOS POR CONTRATOS OU COMISSÃO
6911-7 / 01	SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS
6920-6 / 01	ATIVIDADES DE CONTABILIDADE
7020-4 / 00	ATIVIDADES DE CONSULTORIA EM GESTÃO EMPRESARIAL, EXCETO CONSULTORIA TÉCNICA ESPECÍFICA
7020-4 / 00	CONSULTORIA NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
7111-1 / 00	PROJETOS DE ARQUITETURA; SUPERVISÃO DA EXECUÇÃO DE
7111-1 / 00	SERVIÇOS DE ARQUITETURA
7112-0 / 00	SERVIÇOS DE ENGENHARIA
7119-7 / 03	CONFECÇÃO DE MAQUETES PARA ENGENHARIA E ARQUITETURA
7220-7 / 00	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EXPERIMENTAL EM CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
7311-4 / 00	AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE
7312-2 / 00	AGENCIAMENTO DE ESPAÇOS PARA PUBLICIDADE, EXCETO EM VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO
7319-0 / 02	PROMOÇÃO DE VENDAS
7319-0 / 03	MARKETING DIRETO
7420-0 / 01	FOTÓGRAFO DE IMPRENSA; SERVIÇOS DE
7420-0 / 02	ATIVIDADES DE PROMOÇÃO DE FOTOGRAFIAS AÉREAS E SUBMARINAS
7490-1 / 01	REVISÃO GRAMATICAL DE TEXTOS; SERVIÇOS DE
7490-1 / 01	SERVIÇOS DE TRADUÇÃO, INTERPRETAÇÃO E SIMILARES
7490-1 / 04	ATIVIDADES DE INTERMEDIÇÃO E AGENCIAMENTO DE SERVIÇOS E NEGÓCIOS EM GERAL, EXCETO IMOBILIÁRIOS
7490-1 / 99	OUTRAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS, CIENTÍFICAS E TÉCNICAS NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE
7711-0 / 00	AUTOS DE PASSEIO SEM MOTORISTA; LOCAÇÃO DE, ALUGUEL DE
7711-0 / 00	LOCAÇÃO DE AUTOMÓVEIS SEM CONDUTOR
7732-2 / 02	ALUGUEL DE ANDAIMES
7733-1 / 00	ALUGUEL DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS PARA ESCRITÓRIOS
7739-0 / 03	ALUGUEL DE PALCOS, COBERTURAS E OUTRAS ESTRUTURAS DE USO TEMPORÁRIO, EXCETO ANDAIMES
7739-0 / 99	ALUGUEL DE OUTRAS MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS COMERCIAIS E INDUSTRIAIS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE, SEM OPERADOR
7739-0 / 99	EQUIPAMENTO PROFISSIONAL DE SOM E VÍDEO; ALUGUEL DE, LOCAÇÃO DE
7739-0 / 99	EQUIPAMENTOS PARA ILUMINAÇÃO DE EVENTOS; ALUGUEL DE, LOCAÇÃO DE
8011-1 / 01	ATIVIDADES DE VIGILÂNCIA E SEGURANÇA PRIVADA
8111-7 / 00	SERVIÇOS COMBINADOS PARA APOIO A EDIFÍCIOS, EXCETO CONDOMÍNIOS PREDIAIS
8121-4 / 00	LIMPEZA EM PRÉDIOS E EM DOMICÍLIOS
8122-2 / 00	IMUNIZAÇÃO E CONTROLE DE PRAGAS URBANAS
8129-0 / 00	ATIVIDADES DE LIMPEZA NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE
8130-3 / 00	ATIIDADES PAISAGÍSTICAS
8211-3 / 00	ORGANIZAÇÃO DE ARQUIVO DE DOCUMENTOS NO LOCAL DO CONTRATANTE; SERVIÇOS DE
8219-9 / 01	FOTOCÓPIAS
8219-9 / 99	PREPARAÇÃO DE DOCUMENTOS E SERVIÇOS ESPECIALIZADOS DE APOIO ADMINISTRATIVO NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE
8230-0 / 01	SERVIÇOS DE ORGANIZAÇÃO DE FEIRAS, CONGRESSOS, EXPOSIÇÕES E FESTAS
8299-7 / 99	OUTRAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS PRESTADOS PRINCIPALMENTE ÀS EMPRESAS NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE
8412-4 / 00	REGULAÇÃO DAS ATIVIDADES DE SAÚDE, EDUCAÇÃO, SERVIÇOS CULTURAIS E OUTROS SERVIÇOS SOCIAIS
8425-6 / 00	DEFESA CIVIL
9001-9 / 99	ARTES CÊNICAS, ESPETÁCULOS E ATIVIDADES COMPLEMENTARES NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE
9102-3 / 01	ATIVIDADES DE MUSEUS E DE EXPLORAÇÃO DE LUGARES E PRÉDIOS HISTÓRICOS E ATRAÇÕES SIMILARES
9252-5 / 01	GESTÃO DE MUSEUS
9511-8 / 00	REPARAÇÃO E MANUTENÇÃO DE COMPUTADORES E DE EQUIPAMENTOS PERIFÉRICOS
9602-5 / 01	CABELEIREIROS
9609-2 / 99	OUTRAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS PESSOAIS NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE
9700-5 / 00	CAMAREIRA DOMÉSTICA; SERVIÇOS DE
9700-5 / 00	MOTORISTA DOMÉSTICO; SERVIÇOS DE

Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável com base nos dados da CNAE.

## 5.1.4 SETOR ECONÔMICO DO COMÉRCIO

O setor de **Comércio** é impactado pela compra de Materiais e Serviços de Escritório, gastos com Transporte e Logística, Vigilância e Limpeza e Serviços de Informática (dentre as

Atividades-Meio), e por gastos com Aquisição e Empréstimo de Acervo e Restauração e Conservação Preventiva do Acervo (dentre as Atividades-Fim) (Figura 62).

**FIGURA 62**  
**ATIVIDADES-MEIO E ATIVIDADES-FIM DO SETOR ECONÔMICO DO COMÉRCIO**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável.

## 5.1.4.1 ATIVIDADES ECONÔMICAS IMPACTADAS:

**FIGURA 63**  
**LISTA DAS ATIVIDADES DO SETOR ECONÔMICO DO COMÉRCIO**  
**IMPACTADAS PELO CAMPO MUSEAL**

Comércio	
3514-0 / 00	DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA
3530-1 / 00	PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE VAPOR, ÁGUA QUENTE E AR CONDICIONADO
4512-9 / 01	REPRESENTANTES COMERCIAIS E AGENTES DO COMÉRCIO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES
4649-4 / 02	COMÉRCIO ATACADISTA DE APARELHOS ELETRÔNICOS DE USO PESSOAL E DOMÉSTICO
4684-2 / 99	COMÉRCIO ATACADISTA DE OUTROS PRODUTOS QUÍMICOS E PETROQUÍMICOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE
4731-8 / 00	COMÉRCIO VAREJISTA DE COMBUSTÍVEIS PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES
4741-5 / 00	COMÉRCIO VAREJISTA DE TINTAS E MATERIAIS PARA PINTURA
4742-3 / 00	COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAL ELÉTRICO
4743-1 / 00	COMÉRCIO VAREJISTA DE VIDROS
4744-0 / 01	COMÉRCIO VAREJISTA DE FERRAGENS E FERRAMENTAS
4744-0 / 02	COMÉRCIO VAREJISTA DE MADEIRA E ARTEFATOS
4744-0 / 04	COMÉRCIO VAREJISTA DE CAL, AREIA, PEDRA BRITADA, TIJOLOS E TELHAS
4744-0 / 05	COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE
4751-2 / 01	COMÉRCIO VAREJISTA ESPECIALIZADO DE EQUIPAMENTOS E SUPRIMENTOS DE INFORMÁTICA
4754-7 / 01	COMÉRCIO VAREJISTA DE MÓVEIS
4754-7 / 03	COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS DE ILUMINAÇÃO
4759-8 / 99	COMÉRCIO VAREJISTA DE OUTROS ARTIGOS DE USO PESSOAL E DOMÉSTICO NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE
4761-0 / 01	COMÉRCIO VAREJISTA DE LIVROS
4761-0 / 02	COMÉRCIO VAREJISTA DE JORNAIS E REVISTAS
4761-0 / 03	COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS DE PAPELARIA
4762-8 / 00	COMÉRCIO VAREJISTA DE DISCOS, CDS, DVDS E FITAS
4781-4 / 00	COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS
4784-9 / 00	COMÉRCIO VAREJISTA DE GÁS LIQUEFEITO DE PETRÓLEO (GLP)
4789-0 / 03	COMÉRCIO VAREJISTA DE OBJETOS DE ARTE
4789-0 / 05	COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS SANEANTES DOMISSANITÁRIOS
4789-0 / 99	COMÉRCIO VAREJISTA DE OUTROS PRODUTOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE
4922-1 / 01	TRANSPORTE RODOVIÁRIO COLETIVO DE PASSAGEIROS, COM ITINERÁRIO FIXO, INTERMUNICIPAL, EXCETO EM REGIÃO METROPOLITANA
4923-0 / 02	SERVIÇO DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS - LOCAÇÃO DE AUTOMÓVEIS COM MOTORISTA
4929-9 / 02	TRANSPORTE RODOVIÁRIO COLETIVO DE PASSAGEIROS, SOB REGIME DE FRETAMENTO, INTERMUNICIPAL, INTERESTADUAL E INTERNACIONAL
4930-2 / 02	TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA, EXCETO PRODUTOS PERIGOSOS E MUDANÇAS INTERMUNICIPAL, INTERESTADUAL E INTERNACIONAL
5111-1 / 00	TRANSPORTE AÉREO DE PASSAGEIROS REGULAR
5120-0 / 00	TRANSPORTE AÉREO DE CARGA
5229-0 / 99	OUTRAS ATIVIDADES AUXILIARES DOS TRANSPORTES TERRESTRES NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE
5250-8 / 02	ATIVIDADES DE DESPACHANTES ADUANEIROS
5310-5 / 01	ATIVIDADES DO CORREIO NACIONAL
5320-2 / 01	SERVIÇOS DE MALOTE NÃO REALIZADOS PELO CORREIO NACIONAL
6512-0 / 00	SEGURO NÃO-VIDA
6810-2 / 02	ALUGUEL DE IMÓVEIS PRÓPRIOS

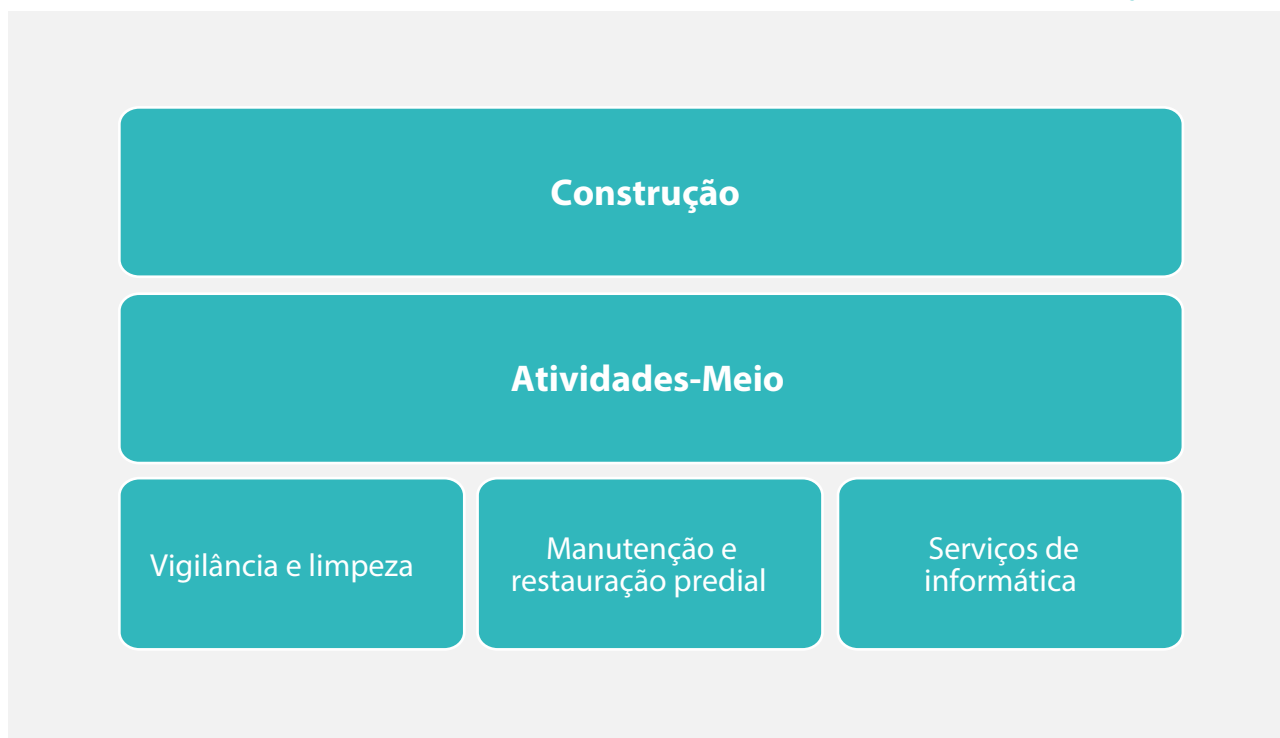
Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável com base nos dados da CNAE.

## 5.1.5 SETOR ECONÔMICO DA CONSTRUÇÃO

O setor de **Construção** é impactado apenas pelas Atividades-Meio, quais sejam: Vigilância e

Limpeza, Manutenção e Restauração Predial, e Serviços de Informática (Figura 64).

**FIGURA 64**  
**ATIVIDADES-MEIO E ATIVIDADES-FIM DO SETOR ECONÔMICO DE CONSTRUÇÃO**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável.



### 5.1.5.1 ATIVIDADES ECONÔMICAS IMPACTADAS:

**FIGURA 65**  
**LISTA DAS ATIVIDADES DO SETOR ECONÔMICO DE CONSTRUÇÃO**  
**IMPACTADAS PELO CAMPO MUSEAL**

Construção	
4120-4 / 00	CONTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS
4211-1 / 01	CONTRUÇÃO DE RODOVIAS E FERROVIAS
4211-1 / 02	PINTURA PARA SINALIZAÇÃO EM PISTAS RODOVIÁRIAS E AEROPORTOS
4213-8 / 00	OBRAS DE URBANIZAÇÃO - RUAS, PRAÇAS E CALÇADAS
4311-8 / 01	DEMOLIÇÃO DE EDIFÍCIOS E OUTRAS ESTRUTURAS
4311-8 / 02	PREPARAÇÃO DE CANTEIRO E LIMPEZA DE TERRENO
4321-5 / 00	INSTALAÇÃO E MANUTENÇÃO ELÉTRICA
4322-3 / 02	INSTALAÇÃO E MANUTENÇÃO DE SISTEMAS CENTRAIS DE AR-CONDICIONADO, DE VENTILAÇÃO E REFRIGERAÇÃO
4322-3 / 03	INSTALAÇÕES DE SISTEMA DE PREVENÇÃO CONTRA INCÊNDIO
4329-1 / 03	INSTALAÇÃO, MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO DE ELEVADORES, ESCADAS E ESTEIRAS ROLANTES
4329-1 / 04	MONTAGEM E INSTALAÇÃO DE SISTEMAS E EQUIPAMENTOS DE ILUMINAÇÃO E SINALIZAÇÃO EM VIAS PÚBLICAS, PORTOS E AEROPORTOS
4330-4 / 01	IMPERMEABILIZAÇÃO EM OBRAS DE ENGENHARIA CIVIL
4330-4 / 04	SERVIÇOS DE PINTURA DE EDIFÍCIOS EM GERAL
4330-4 / 05	APLICAÇÃO DE REVESTIMENTOS E DE RESINAS EM INTERIORES E EXTERIORES
4330-4 / 99	OUTRAS OBRAS DE ACABAMENTO DA CONSTRUÇÃO
4399-1 / 02	MONTAGEM E DESMONTAGEM DE ANDAIMES E OUTRAS ESTRUTURAS TEMPORÁRIAS
4399-1 / 03	OBRAS DE ALVENARIA
4399-1 / 99	SERVIÇOS ESPECIALIZADOS PARA CONSTRUÇÃO NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE

Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável com base nos dados da CNAE

### 5.1.6 SETOR ECONÔMICO DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Por fim, o setor de **Informação e Comunicação** é impactado pelos Serviços de Informática (dentre

as Atividades-Meio) e por gastos com Exposições (dentre as Atividades-Fim) (Figura 66).

**FIGURA 66**  
**ATIVIDADES-MEIO E ATIVIDADES-FIM DO SETOR ECONÔMICO**  
**DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável

## 5.1.6.1 ATIVIDADES ECONÔMICAS IMPACTADAS:

**FIGURA 67**  
**LISTA DAS ATIVIDADES DO SETOR ECONÔMICO DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO IMPACTADAS PELO CAMPO MUSEAL**

Informação e Comunicação	
5811-5 / 00	DIREITOS AUTORAIS DE OBRAS LITERÁRIAS; GESTÃO DE
5811-5 / 00	EDIÇÃO DE LIVROS
5819-1 / 00	EDIÇÃO DE CADASTROS, LISTAS E DE OUTROS PRODUTOS GRÁFICOS
5911-1 / 01	ESTÚDIOS CINEMATOGRAFICOS
5911-1 / 02	PRODUÇÃO DE FILMES PARA PUBLICIDADE
5912-0 / 99	ATIVIDADES DE PÓS-PRODUÇÃO CINEMATOGRAFICA, DE VÍDEOS E DE PROGRAMAS DE TELEVISÃO NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE
5912-0 / 99	LEGENDAS, TÍTULOS; COLOCAÇÃO EM FILMES
5920-1 / 00	ATIVIDADES DE GRAVAÇÃO DE SOM E DE EDIÇÃO DE MÚSICA
6110-8 / 01	SERVIÇOS DE TELEFONIA FIXA COMUTADA - STFC
6190-6 / 01	PROVEDORES DE ACESSO ÀS REDES DE COMUNICAÇÕES
6201-5 / 00	DESENHO DE PÁGINAS PARA A INTERNET - <i>WEB DESIGN</i> ; SERVIÇOS DE
6201-5 / 00	DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS DE COMPUTADOR SOB ENCOMENDA
6202-3 / 00	DESENVOLVIMENTO E LICENCIAMENTO DE PROGRAMAS DE COMPUTADOR CUSTOMIZÁVEIS
6311-9 / 00	TRATAMENTO DE DADOS, PROVEDORES DE SERVIÇOS DE APLICAÇÃO E SERVIÇOS DE HOSPEDAGEM NA INTERNET
6319-4 / 00	PORTAIS, PROVEDORES DE CONTEÚDO E OUTROS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO NA INTERNET
6399-2 / 00	OUTRAS ATIVIDADES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFROMAÇÃO NÃO EPECIFICADAS ANTERIORMENTE

Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável com base nos dados da CNAE

## 5.2 DIAGRAMA EXPANDIDO DA CADEIA PRODUTIVA DOS MUSEUS COM EXEMPLOS DE ATIVIDADES ECONÔMICAS IMPACTADAS (CNAE) EM CADA SETOR ECONÔMICO IDENTIFICADO

O trabalho exercido pelas instituições museais influencia, como visto anteriormente, uma diversidade de atividades econômicas, que demandam não somente habilidades, ora gerais, ora específicas de seus profissionais, mas também uma gestão profissional e capacitada para suprir, em geral com recursos limitados, todas as demandas de um estabelecimento do gênero.

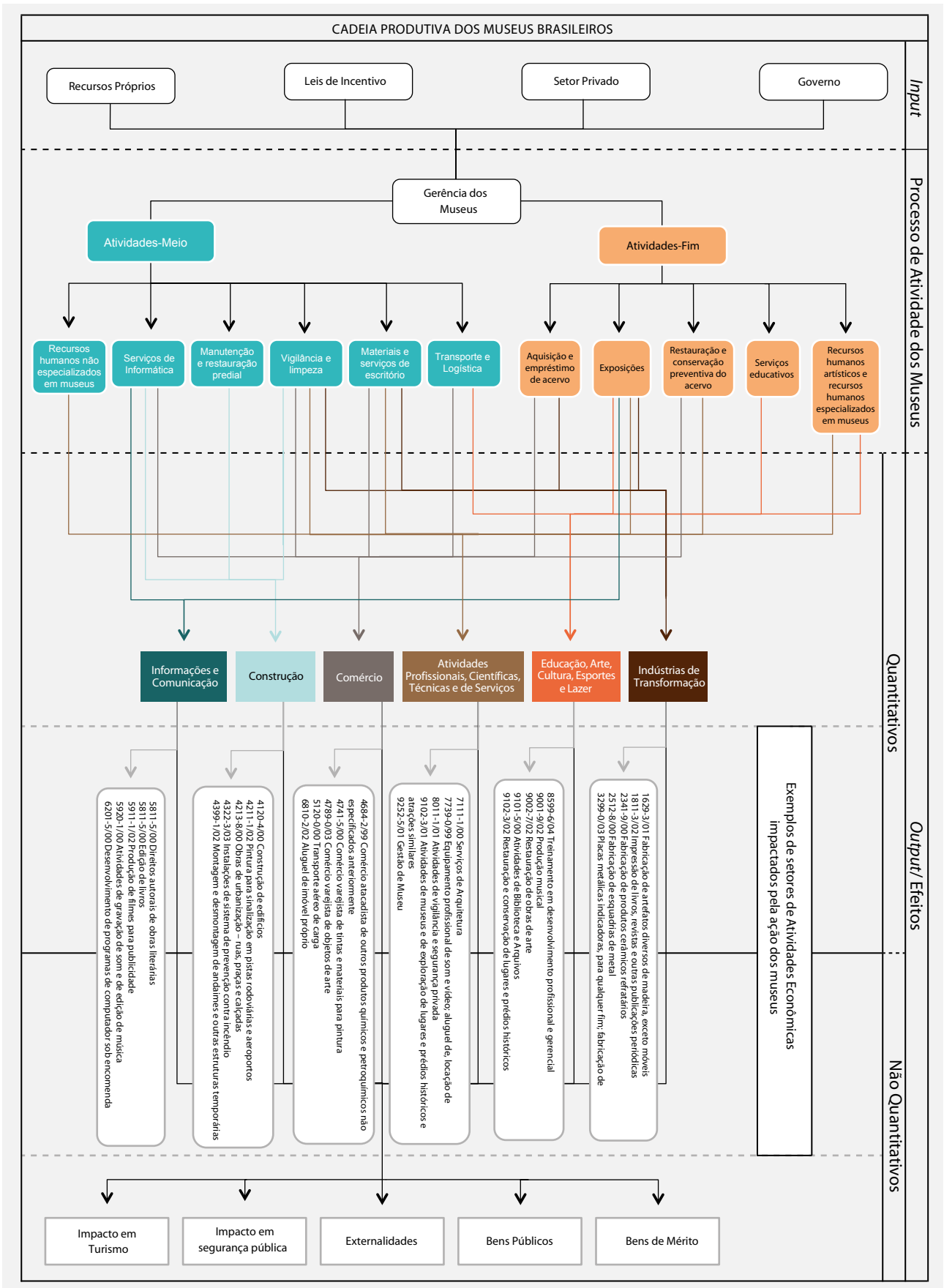
As atividades econômicas impactadas são múltiplas e abrangem desde a indústria de

transformação aos serviços educativos. Para tentar espelhar a extensão do alcance das funções exercidas pelas instituições museais, elaboramos um diagrama expandido da Cadeia Produtiva dos Museus com a alocação de atividades realizadas em cada um dos elos econômicos (setores) identificados. Longe de esgotar o tema, o desenho apresentado visa apenas, a título de ilustração, demonstrar a complexidade e os desafios que cercam a gestão de um museu (Figura 68).



FIGURA 68

DIAGRAMA EXPANDIDO DA CADEIA PRODUTIVA DOS MUSEUS COM EXEMPLOS DE ATIVIDADES ECONÔMICAS IMPACTADAS (CNAE) EM CADA SETOR ECONÔMICO IDENTIFICADO



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável com base nos dados da CNAE.



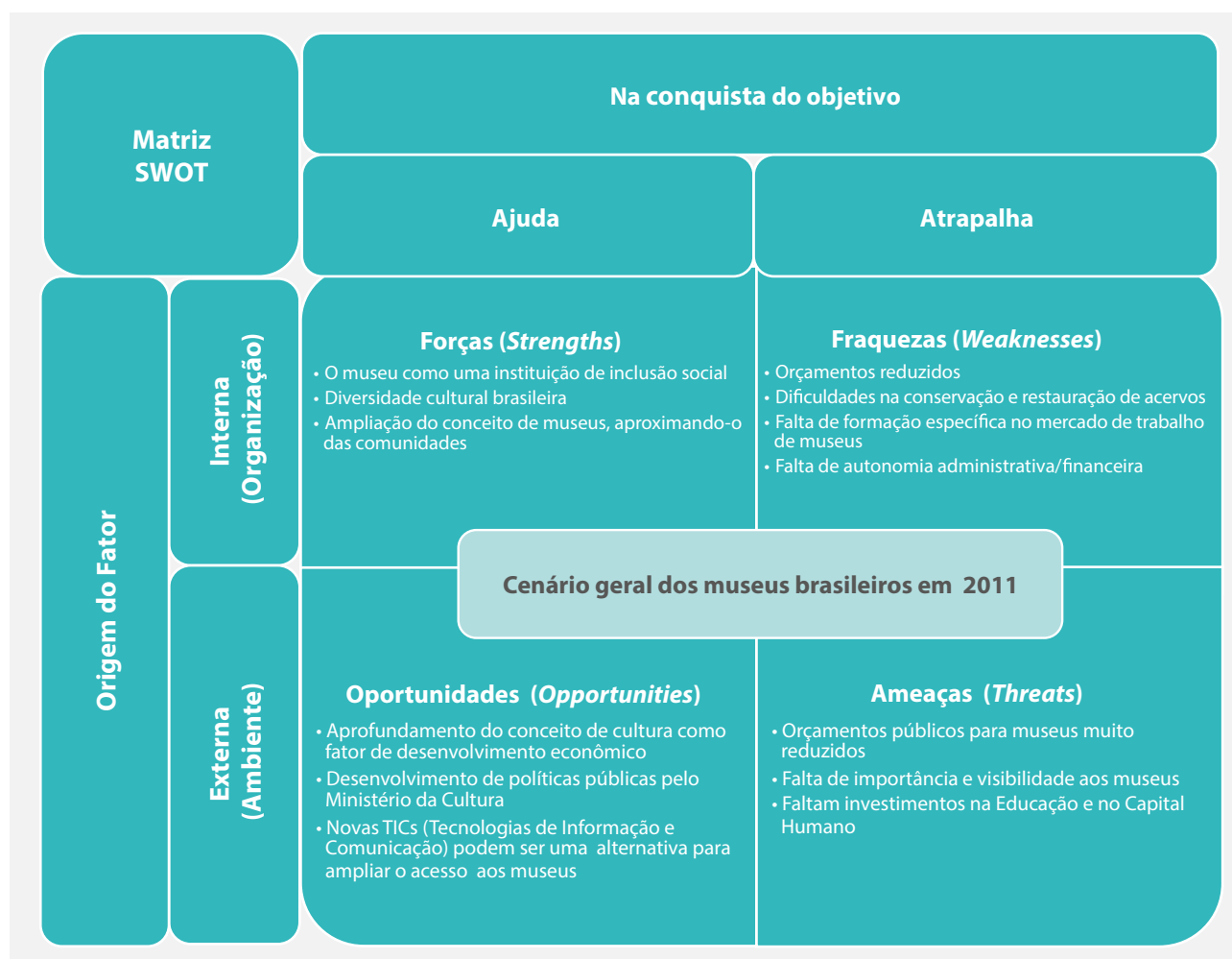
## O DESAFIO DA SUSTENTABILIDADE: GESTÃO E FATORES AMBIENTAIS DOS MUSEUS BRASILEIROS

Nesta seção buscaremos analisar o cenário no qual os museus brasileiros estão inseridos e as percepções dos seus gestores acerca das atividades desempenhadas, por meio de matrizes SWOT (*Strengths* - Forças, *Weaknesses* - Fraquezas, *Opportunities* - Oportunidades, e *Threats* - Ameaças). Os dados utilizados nas matrizes são provenientes das respostas dos gestores ao questionário *online* e dos *insights* que surgiram nas observações de campo. O objetivo dessa análise é verificar os principais fatores ambientais identificados pelas instituições culturais que responderam à pesquisa e que interferem na gestão dos museus.

### 6.1 MATRIZ SWOT GERAL

Estão presentes na matriz SWOT abaixo (Figura 69) as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças consideradas significativas por pelo menos cinco em cada dez dos gestores que responderam ao questionário.

**FIGURA 69**  
**MATRIZ SWOT GERAL**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento online).

### 6.1.1 ANÁLISE MATRIZ SWOT – FORÇAS IDENTIFICADAS

O quesito “forças” tem por base fatores que são de origem interna e ajudam o museu a efetivar o seu compromisso de proporcionar, ao público visitante de todas as idades e camadas sociais, a partir de suas coleções e exposições, experiências de ressignificação do olhar sobre as questões humanas, capazes de fortalecer a atuação do indivíduo na sociedade e o senso de pertencimento cultural. Além disso, as atividades do museu favorecem a geração de bem-estar social. No caso dos dados obtidos com a pesquisa, as forças reconhecidas como principais foram: inclusão social, a diversidade cultural brasileira e a ampliação do conceito de museu (Figura 70). O destaque é “o museu é uma instituição de inclusão social”, apontado como força por mais de 80% dos museus. Tal fato é importante para demonstrar não somente a atribuição que se

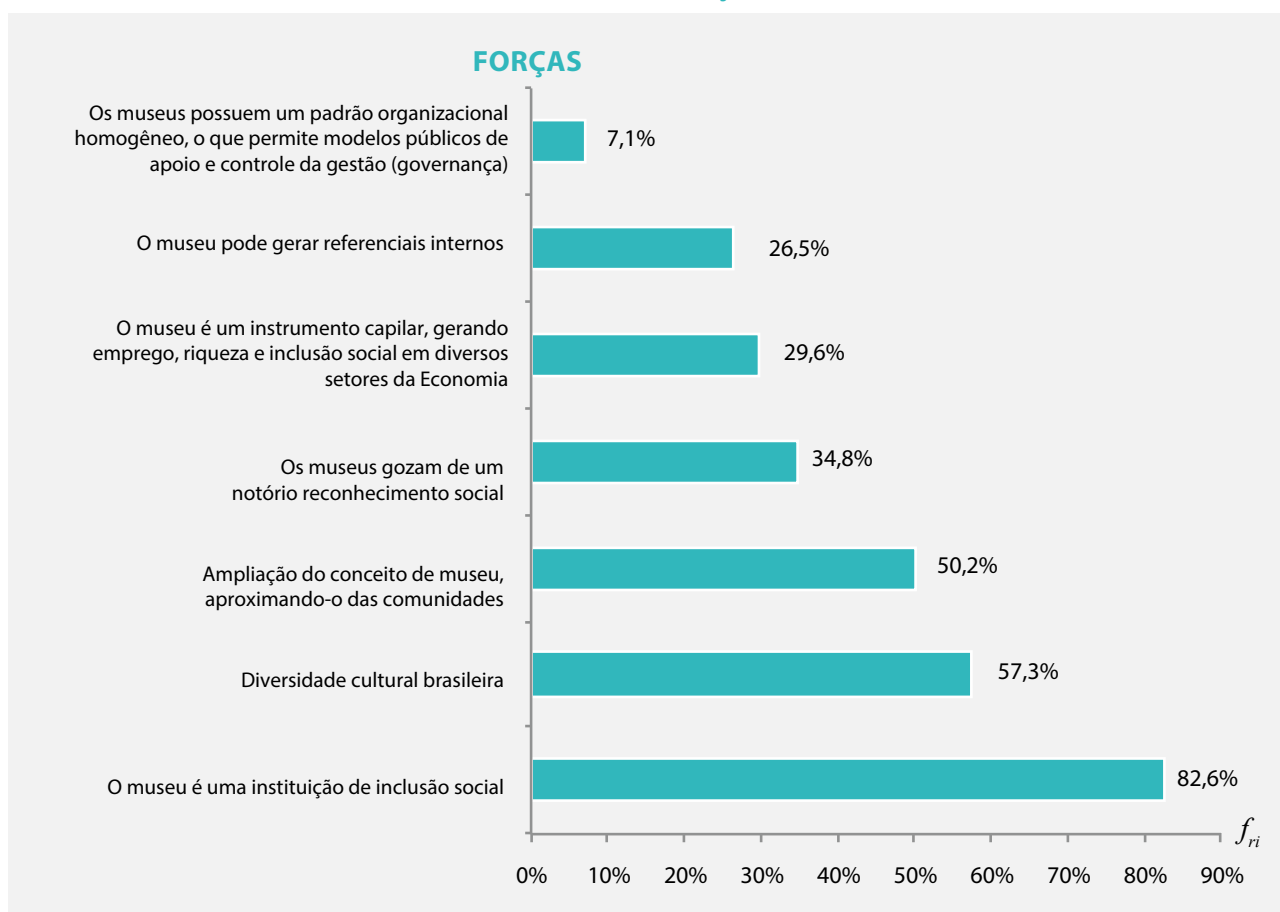
requer de um museu, mas também, o valor que os profissionais de museus reconhecem nas funções que desempenham. Os funcionários sabem que suas atividades contribuem para firmar noções de cidadania e de pertencimento a partir de valores locais, gerando impactos de longo prazo nas comunidades em que atuam.

A segunda força percebida de forma mais representativa é a diversidade cultural brasileira. O Brasil possui uma cultura plural, mas ainda pouco conhecida e valorizada pelos próprios brasileiros. O papel dos museus no país é, assim, também o de preservar a perspectiva multidimensional da identidade nacional. Diferentes museus, em diferentes regiões do país, apresentam características próprias que formam e espelham o mosaico cultural nacional.

A terceira força reconhecida é a possibilidade de ampliação do conceito de museu, de modo a aproximar as instituições da comunidade. Isso significa que os museus reconhecem a necessidade de interagir com a população local e que já atuam com essa perspectiva, haja vista que trabalham para superar óbices relacionados a formas de

organização tradicionalmente existentes no campo museal, objetivando atrair os mais diversos grupos sociais para o espaço do museu, em especial as camadas populares e vulneráveis da sociedade. O museu planeja, desse modo, alargar o efeito de seu empenho para a geração de capital humano e melhoria da qualidade de vida.

**FIGURA 70**  
**ANÁLISE MATRIZ SWOT – FORÇAS IDENTIFICADAS**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

### 6.1.2 ANÁLISE MATRIZ SWOT – FRAQUEZAS IDENTIFICADAS

O quesito “fraquezas” consiste em fatores internos que dificultam a gestão dos museus. Os dados obtidos no levantamento *online* apontam como fraquezas que mais atrapalham os museus (Figura 71): “orçamentos reduzidos”, assinalados por 70,4% dos museus; e “dificuldades na conservação e restauração de acervos”, com 48,6% das respostas. Além disso, vale mencionar “falta de formação específica no mercado de trabalho de museus (recursos humanos insuficientes ou pouco habilitados)”, com 30,4%; e “falta de autonomia administrativa/

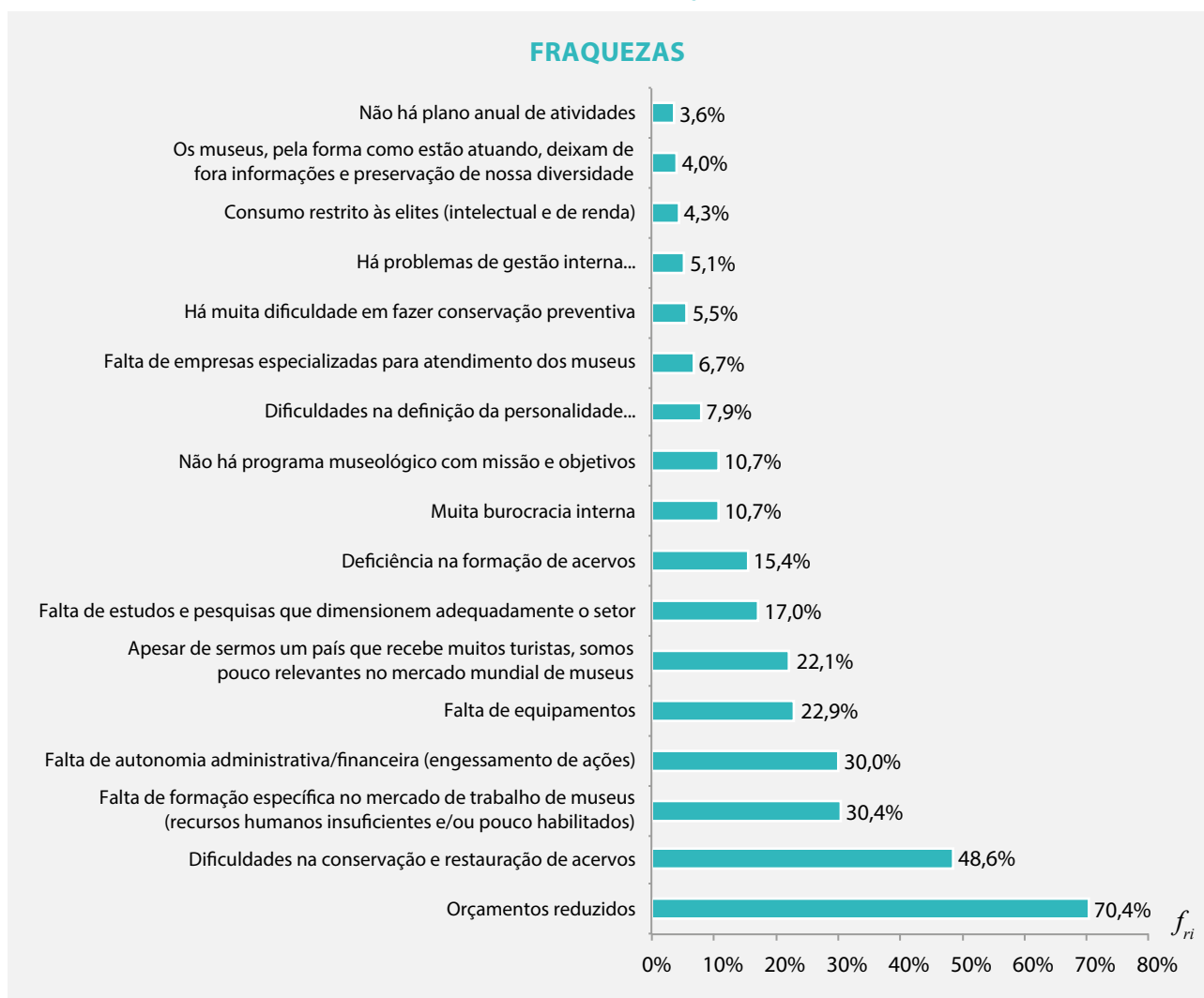
financeira (engessamento de ações)”, com 30%. Percebemos, pelo resultado, que o maior problema do museu é orçamentário e financeiro, fato que corrobora a percepção de que o museu trabalha no limite de suas obrigações, a ponto de comprometer a preservação de seu acervo e os investimentos no aprimoramento de pessoal. Esse cenário restritivo é sentido, ainda de forma mais contundente, pelas instituições museais subordinadas a algum provedor institucional, tais como secretarias de cultura, no caso de museus públicos, e empresas comerciais, no caso

de privados, em virtude da falta de autonomia administrativa/financeira para tomar decisões.

Nesse contexto, a falta de orçamento desafia a gestão do museu na disseminação de cultura. Não há solução interna definitiva para esse tipo de problema porque as possíveis fontes

privadas, como ingresso, lojas e restaurantes, não seriam capazes, em muitos casos, de manter a instituição, promover grandes exposições, ou mesmo de financiar a adoção das novas TICs para o aperfeiçoamento da comunicação social. Por isso, faz-se necessária a colaboração entre fontes de financiamento públicas e privadas.

**FIGURA 71**  
**FRAQUEZAS DAS INSTITUIÇÕES MUSEAIS**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

### 6.1.3 ANÁLISE MATRIZ SWOT – OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS

O quesito “oportunidades” consiste em fatores externos que contribuem para a realização das atividades dos museus (Figura 72). Segundo o levantamento, as oportunidades mais relevantes foram: “aprofundamento do conceito de cultura como fator de desenvolvimento econômico”; “desenvolvimento de políticas públicas pelo Ministério da Cultura”; e

“novas TIC’s (Tecnologias de Informação e Comunicação) podem ser uma alternativa para ampliar a difusão do acesso aos museus”.

A cultura pode ser encarada como fator de desenvolvimento socioeconômico, uma vez considerado o seu espaço como o domínio do talento e das formações especializadas que geram

produtos finais constituídos essencialmente por valores simbólicos, gerando acúmulo de capital humano e consequente ganho de produtividade.

O potencial econômico da cultura e das instituições culturais (como produtores de bens e serviços a serem consumidos via mercado) e os impactos sociais (a exemplo do retorno consequente e possível desses circuitos de produção e difusão simbólica) requerem, no entanto, um fio condutor que mobilize os agentes da sociedade (públicos, privados e civis) para o alcance efetivo e pactuado desses resultados. Ou seja, demandam uma política pública. Essa oportunidade vislumbrada pelo campo museal o desenvolvimento de

políticas públicas pelo Ministério da Cultura vem acompanhada de perto da necessidade de inovar; de propiciar novas formas de aprender; de ensinar e produzir conhecimento; e de desenvolver processos sociais, a partir de uma infraestrutura comunicacional que permita lidar com a diversidade, com abrangência e rapidez no acesso às informações.

A percepção “novas TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) podem ser uma alternativa para ampliar a difusão do acesso aos museus” espelha a oportunidade do campo de promover a interação em rede entre o museu, o mercado e a comunidade.

**FIGURA 72**  
**ANÁLISE MATRIZ SWOT – OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).

### 6.1.4 ANÁLISE MATRIZ SWOT – AMEAÇAS IDENTIFICADAS

As “ameaças” são os fatores externos que atrapalham a gestão das instituições. Em nosso

levantamento, “orçamentos públicos para os museus muito reduzidos” é a maior ameaça,

apontada por 86,2% dos respondentes. Em seguida, aparecem a “falta de importância e visibilidade aos museus”, com 73,9%; a constatação de que “faltam investimentos na educação e no capital humano”, com 69,6%; e o “distanciamento do público potencialmente consumidor de cultura dos museus”, com 49,8% (Figura 73).

A disponibilidade restrita de recursos públicos é uma ameaça crônica, a despeito do esforço empreendido ao longo da década de estruturar um sistema de investimento voltado para o setor museal. Além disso, as fontes alternativas de captação de recursos (lojas, restaurantes, cafés e livrarias), quando existentes, são insuficientes para fazer frente ao custo das atividades desenvolvidas pelo museu. O caso dos museus públicos ainda é mais grave nesse aspecto, uma vez que, conforme o artigo 56 da Lei Federal n.º 4.320/1964, o recolhimento de todas as receitas públicas faz-se em estrita observância ao princípio de unidade de tesouraria (caixa único), seja em que nível for – federal, estadual ou municipal –, vedada qualquer fragmentação para criação de caixas especiais.

A exiguidade das disponibilidades financeiras públicas contrai ainda mais o espaço de manobra dos museus, limitado, via de regra, aos encargos de sua operacionalização. Tal restrição repercute nas estratégias de ação do museu, que sequer pode investir na divulgação de sua programação e acervo. Não há solução interna definitiva aos museus para esse tipo de problema, porque as possíveis fontes privadas, como ingresso, lojas e restaurantes, não seriam capazes, em muitos casos, de manter a instituição, bancar grandes exposições, ou mesmo de financiar a adoção das novas TICs para o aperfeiçoamento da comunicação social. Por isso, faz-se necessária a colaboração entre fontes de financiamento públicas e privadas.

O programa educativo dos museus, para além do seu enfoque pedagógico e da sua contribuição para a formação cidadã, ajuda a mitigar a invisibilidade da instituição, segunda ameaça mais apontada pelos respondentes. O estímulo à visita a museus pelas escolas é uma das iniciativas mais bem sucedidas para aumentar a frequência de visitas pelas gerações mais novas.

Ainda que se desenvolvam estratégias de captação de outros públicos<sup>58</sup>, como jovens universitários, famílias e idosos, as medidas adotadas pelos museus são de alcance limitado diante da insuficiência de investimento em educação e em capital humano, terceira maior ameaça constatada. Essa carência pode minar os esforços para aumentar a procura por museus e outras instituições culturais; assim como a baixa procura por museus desestimula novos investimentos.

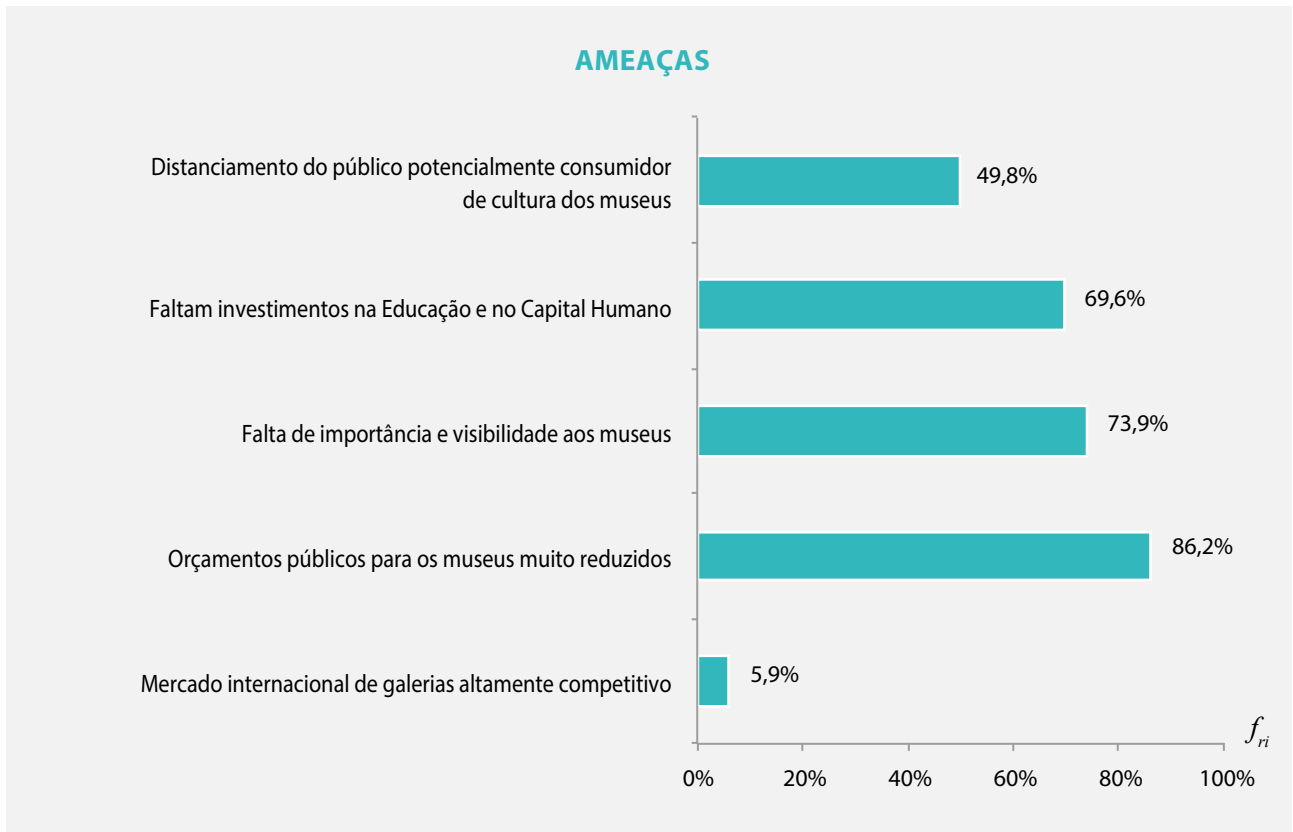
O “distanciamento do público potencialmente consumidor de cultura dos museus” é apontado como ameaça por cerca de metade das instituições investigadas. Pode haver uma correlação dessa ameaça com a falta de importância e visibilidade aos museus, percebidas por 73,9% daqueles que responderam ao levantamento. Uma das ações mais adotadas para melhorar a visibilidade dos museus consiste em divulgação por meio de visitas de grupos escolares, visto que essa atividade possui um custo baixíssimo e contribui para a dinamização do campo museal. Uma alternativa para contornar essa ameaça é o uso de novas TICs, reconhecidas como oportunidade, para que consigam aproximar esse público não consumidor de cultura da instituição. A utilização das TICs também poderia chamar a atenção de muitos jovens que estão, em geral, mais familiarizados com as novas tecnologias.

---

58 Em 2012 o Ibram publicou o relatório da pesquisa “O ‘não público’ dos museus: levantamento estatístico sobre o ‘não ir’ a museus no Distrito Federal”, conduzida pela Coordenação de Pesquisa e Inovação Museal do Departamento de Processos Museais - CPIM/ DPMUS. O estudo teve por objetivo fornecer subsídios para políticas públicas no setor de museus do Distrito Federal. O relatório está disponível para download no portal do Ibram no endereço <http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2013/09/naopublico.pdf>. Acesso em: 04/05/2014.



**FIGURA 73**  
**ANÁLISE MATRIZ SWOT – AMEAÇAS IDENTIFICADAS**



Fonte: Ibram. Da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável (levantamento *online*).



## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A política pública cultural para os museus, se compreendida como instrumento efetivo de geração de bem-estar social e de sustentabilidade, abrange diversos campos de conhecimento e referenciais teórico-conceituais, que vão desde a ciência política, passando pelas técnicas de planejamento até a economia da cultura. Todos eles fornecem tecnologias para a construção e implementação dessa política pública, cujo objetivo é produzir resultados de ordem simbólica e material, seja do ponto de vista de elementos imateriais, seja da preservação de bens de mérito, seja, ainda, dos resultados que impactam na produção dos chamados efeitos multiplicadores, a saber, geração de emprego e renda (impactos quantitativos).

Nessa perspectiva, a economia da cultura aplicada ao setor dos museus, não está vinculada somente aos efeitos quantitativos, abrange também as questões de ordem imaterial no campo da construção de valores culturais e diversidade.

Podemos afirmar, então, que a economia da cultura fornece instrumentos para o estudo da cadeia produtiva dos bens culturais, cuja análise demonstra que os efeitos das atividades culturais podem ser de ordem macroeconômica, como o impacto em termos de produto (emprego e renda), ou de ordem microeconômica, como a incorporação de utilidades individuais (satisfação) como medida do bem-estar. Além disso, há uma dimensão imaterial, geralmente tratada como o valor simbólico ou cultural. Essa visão é corroborada pela condição de o bem cultural possuir externalidades (características de bens públicos e bens de mérito), que representam impactos não quantitativos da atividade museal e justificam o incentivo do Estado para aumentar a oferta desses bens a níveis desejáveis do ponto de vista do bem-estar da sociedade.

Assim, o presente estudo buscou realizar um exercício de compreensão da macroeconomia da cultura no campo dos museus pela produção de informações que possibilitassem uma leitura adequada da realidade, permitindo identificar a existência e amplitude dos gargalos e potencialidades da Cadeia Produtiva dos Museus.

No decorrer desse estudo, foi demonstrado, em linhas gerais, que um número representativo de atividades econômicas são impactadas pelas atividades dos museus e que os investimentos públicos diretos, programas de subsídios fiscais e demais fontes de financiamento das referidas atividades podem ajudar na dinamização do setor. Há, portanto, instrumentos disponíveis para que o setor possa se fortalecer e otimizar suas potencialidades.

Refletir sobre isso e conhecer essa dinâmica é condição premente para investimentos públicos cirúrgicos e eficazes no campo dos museus, na



medida em que para a operação transformadora efetiva sobre uma realidade é imprescindível conhecer profundamente sua dinâmica, tornando sustentáveis indústrias culturais nascentes que valorizam, preservam e disseminam expertises e riquezas culturais nacionais e mundiais, papel central de um museu.

A necessidade de conhecer a dinâmica econômica da cultura está entre os eixos norteadores de atuação do MinC, que, já em junho de 2006, com vistas a elidir essa deficiência, conseguiu aprovar o Programa de Desenvolvimento da Economia da Cultura (PRODEC), no Plano Plurianual (PPA) do Governo Federal, com o objetivo de construir indicadores e estatísticas, diagnósticos, capacitação, promover negócios e divulgar produtos e serviços culturais. O PNC, criado pela Lei n.º 12.343, de 2 de dezembro de 2010, inclusive estabelece, para os próximos 10 anos (2020), conforme a meta de n.º 53, a participação do setor cultural brasileiro no PIB em 4,5%. Em 2010, as atividades culturais representaram 2,6% do PIB, cerca de R\$ 95,157 bilhões, em valores daquele ano.

Em virtude de o indicador da meta – “Montante de recursos gerados pelo setor cultural em relação ao PIB do país no ano” – ser de difícil mensuração, já que o setor cultural abarca não somente áreas formais, mas também segmentos informais e artesanais, como as rendeiras do Nordeste do país, a tecnologia de ponta, o desenvolvimento de programas para computadores, entre outros exemplos, a metodologia de aferição da contribuição da cultura na economia nacional está a ser desenvolvida em conjunto com o IBGE.

Em 23 de dezembro de 2010, por intermédio da Portaria Interministerial n.º 130, os Ministros da Cultura, da Fazenda e do Planejamento, Orçamento e Gestão instituíram um Comitê Gestor e Grupo Executivo com o objetivo de viabilizar a realização das atividades de implementação e manutenção das Contas de Cultura no Brasil.

A iniciativa vem ao encontro da meta n.º 53 do PNC, pois possibilitará mensurar com precisão e periodicidade o impacto das atividades culturais na economia do Brasil (“PIB da Cultura”), uma vez que resultará em um sistema de informações contínuo, confiável e comparável que permitirá

a análise e avaliação econômica das atividades culturais, auxiliando na tomada de decisões públicas e privadas. Após a implantação da Conta Satélite, dados mais precisos poderão levar à necessidade de revisão daquela meta.

Nessa perspectiva, a identificação da cadeia econômica produtiva dos museus se insere como um importante esforço colaborativo do Ibram para a construção da Conta Satélite de Cultura. Sendo membro participante do Grupo Executivo para a implementação e manutenção das Contas de Cultura no Brasil, o Ibram sabe que entre as três dimensões de cultura que delineiam o PNC (a cultura como expressão simbólica; a cultura como direito de cidadania; e a cultura como potencial para o desenvolvimento econômico), a dimensão econômica é a mais carente de dados e estudos investigativos, uma vez que, habitualmente, não é encarada como uma atividade econômica. A consequência são as fragilidades observadas na análise da cultura sob a ótica econômica tanto em relação ao conhecimento da estrutura produtiva e da dinâmica do setor – incluindo seu financiamento, ligações com o resto da economia e destinação dos bens e serviços produzidos – quanto em relação à formulação e implementação de políticas com vistas ao aumento da eficiência na aplicação dos recursos públicos e do acesso à cultura pela população.

Os *insights* sobre a dinâmica econômica dos museus, em conjunto com outras tantas demais atividades de cultura, são caminhos possíveis para que a ciência econômica acabe por contribuir de forma mais efetiva com o processo de compreensão da riqueza cultural humana, com o foco de traçar a rota rumo à sustentabilidade. Nesse intuito, uma transformação no campo da inserção dos instrumentos de economia da cultura na política cultura é imprescindível. Seja para a incorporação de novos métodos, seja para inserir as cadeias de valor simbólico como interesse da ciência econômica. Este foi o papel da iniciativa do Ibram ao propor a presente pesquisa: a produção de informações acerca de alguns elementos importantes para a pavimentação do caminho da sustentabilidade do campo museal, criando um fluxo intertemporal de bens culturais, que, por ser expressão máxima da riqueza humana compartilhada, libertem.





## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENHAMOU, Françoise. **A economia da cultura** / Françoise Benhamou; tradução Geraldo Gerson de Souza. – Cotia, SP: Ateliê Editorial, 2007.

BRASIL. Decreto nº 8.124, de 17 de Outubro de 2013. Regulamenta dispositivos da Lei Nº11.904, de 14 de Janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus e da Lei Nº 11.906, de 20 de Janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 18 de out. 2013. Seção 1, p. 1-5. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&data=18/10/2013>>. Acesso em: 04mai. 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 6.845, de 7 de Maio de 2009. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM, e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 08 mai. 2009. Seção 1, p. 6-9. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp?data=08/05/2009&jornal=1&pagina=6&totalArquivo=176>>. Acesso em: 04 mai. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.904, de 14 de Janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 15 jan. 2009. Seção 1, p. 1-4. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal1=&pagina=1&data=15/01/2009>>. <http://www.jusbrasil.com.br>. Acesso em: 04 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.906, de 20 de Janeiro de 2009. Cria o Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM, cria 425 (quatrocentos e vinte e cinco) cargos efetivos do Plano especial de Cargos da Cultura, cria Cargos em Comissão do Grupo – Direção e Assessoramento Superiores – Das e Funções Gratificantes no âmbito do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 21 jan. 2009. Seção 1, p. 1-2 Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=21/01/2009>>. Acesso em: 04 mai.2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.313, de 23 de Dezembro de 1991. Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 02 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC) e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 24 dez. Seção 1, 9-12. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=9&data=24/12/1991>>. Acesso em: 04 mai. 2014.

CARVALHO, P. L. **Aspectos jurídicos da reserva técnica de museus**. Publicado em 08/2014. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/30598/aspectos-juridicos-da-reserva-tecnica-de-museus/2#ixzz3H4siNVdl>. Acesso em: 05 out. 2014.

EUROPEAN COMMISSION. **Cultural statistics**. Eurostat Pocketbooks. Luxembourg: Publications Office of the European Union, Luxemburgo, 2011.

FELDSTEIN, Martin (org.). **The Economics of Art Museums**. National Bureau of Economic Research Conference Report, The University of Chicago Press, Chicago, 1991.

FREY, B. S.; MEIER, S. **The economics of museums**. In: GINSBURGH, V. A.; 2006. In GINSBURGH, V. A. y Throsby, D. (eds.): Handbook of the economics of art and culture. North Holland, Amsterdam, 2006.

GIAMBIAGI, F.; ALEM, A. **Finanças públicas**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Suplemento de Cultura da Pesquisa de Informações Básicas Municipais (Munic – 2006). **Perfil dos Municípios Brasileiros**. Cultura 2006. MinC-IBGE: Rio de Janeiro, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (IBRAM). **Museus em Números**. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus, 2011; vol. 1 e 2.

\_\_\_\_\_. **O Não Público de Museus**. Levantamento estatístico sobre “Não ir” a museus no Distrito Federal/ Instituto Brasileiro de Museus. Brasília 2012. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/wpcontent/uploads/2013/09/naopublico.pdf>. Acesso em: 04 mai. 2014.

INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS (ICOM). Disponível em: <<http://icom.museum/the-vision/museum-definition>>. Acesso em 19 mar. 2013.

LIMA, L. F. M., MAROLDI, A. M., & SILVA, D. V. O. D. (2013). **Outlier(s) nos cálculos bibliométricos: primeiras aproximações** | Outlier(s) in bibliometric calculations: preliminary approach. Liinc em Revista, 9 (1). Disponível em: <http://revista.ibict.br/liinc/index.php/liinc/article/viewFile/522/399>. Acesso em: 04 abr. 2014.

LORD, F. M. & NOVICK, M. R. **Statistical theories of mental test scores**. Reading MA: Addison-Welsley Publishing Company, 1968.

MIRABILE, A. **A reserva técnica também é museu**. Boletim Eletrônico da ABRACOR, n. 1, jun. 2010.

MUSGRAVE, R. **As Finanças Públicas: Teoria e Prática**. São Paulo, CAMPUS, 1976.

OECD. **National Innovation Systems**. Paris: OECD; 1997.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2010.

MARTÍ, G.; KÖSTER, P.R.; SERRANO, F. M.; MARQUÉS, J. M. Impacto econômico Del Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias. **Museos.es**, España, 7/8, p. 232-253, 2011/2012. Disponível em: < <http://www.nuevamuseologia.com.ar/revista-museologia/revista-museos-es/36revistaa-museol%C3%B3gicas/revista-museos-es/253-museos-es%C3%BAmero-7-8.html>>. Acesso em: 04 abr. 2014.

MINISTÉRIO DA CULTURA (MINC). **Plano da Secretaria de Economia Criativa: Políticas, diretrizes e ações**, 2011 – 2014. Brasília, Ministério da Cultura, 2012. 156 p.



\_\_\_\_\_. Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais. (SNIIC). Disponível em: <http://sniic.cultura.gov.br/>. Acesso em: 04 mai. 2014. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho (PDET). Brasília, DF, 2014. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/portal-pdet/>. Acesso em: 04 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)**. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <[http://www.rais.gov.br/RAIS\\_SITIO/oque.asp](http://www.rais.gov.br/RAIS_SITIO/oque.asp)>. Acesso em: 03 out. 2012.

RAUSELL, P., et al. Cultura: **Estrategia para el desarrollo local**. *Agencia Española de Cooperación Internacional*. Madrid, 2007.

THROSBY, D. **Handbook of the economics of art and culture** (v.1). Elsevier, 2006.

TRAVERS, Tony. **Museums and Galleries in Britain. Economic, social and creative impacts**. London School of Economics, 2006.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT(UNCTAD). **Creative Economic Report 2010**. Genebra: UNCTAD, 2010.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO). **The 2009 UNESCO Framework for Cultural Statistics (FCS)**. Montreal; Quebec: UNESCO Institute for Statistics, 2009.

WRIGHT, P. L., KROLL, M. J. e PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.



## QUESTIONÁRIO APLICADO NO LEVANTAMENTO *ONLINE* SOBRE ASPECTOS ORGANIZACIONAIS DOS MUSEUS

Para fins de registro e possível reprodução em momento futuro do levantamento *online* desenvolvido na pesquisa, reproduzimos, nas páginas seguintes, a carta de apresentação bem como o instrumento de coleta de dados (questionário estruturado) em sua integralidade que serviram de base para a sua realização. É oportuno destacar que a aplicação do referido questionário foi amparada pela utilização da plataforma virtual gratuita *LimeSurvey* e permitiu a construção de um banco de dados próprio e consistente.

## APRESENTAÇÃO:

Prezado Sr. Gestor

Informamos que estamos procedendo a pesquisa Cadeia Produtiva e impactos econômicos dos museus brasileiros proposta pelo Instituto Brasileiro de Museus, que tem por objetivo identificar quais elos econômicos são mobilizados no contexto das atividades dos museus brasileiros e mapear impactos econômicos qualiquantitativos na medida dos dados disponíveis. A primeira rodada de análises levou em consideração informações públicas relativas a um grupo de museus colhidas no sistema MinC e no Ibram, a partir da leitura dos registros de atividades disponíveis publicamente nos planos de atividades anuais e de alguns projetos selecionados dentro do contexto do Programa Nacional de Apoio à Cultura.

Contudo, é fato notório que o sistema de informações e registros sobre economia dos museus ainda é heterogêneo e fragmentado, o que torna difícil formatar instrumentos a fim de compreender o circuito dos impactos econômicos gerados pelos museus, bem como as necessidades de políticas públicas com base em indicadores e conhecimento econômico do setor.

Dessa forma, solicitamos o apoio e participação do senhor(a) respondendo o questionário que segue. Tal questionário tem por objetivo compreender de forma empírica a atual realidade do setor a fim de subsidiar políticas que promovam o desenvolvimento da economia dos museus como um todo. Ressalvamos que as respostas aqui fornecidas não serão utilizadas para nenhum fim fiscalizatório ou de controle. Ainda, serão preservados a confidencialidade individual das informações prestadas, as quais, se divulgadas, o serão de maneira agregada, não permitindo a identificação do entrevistado. O presente instrumento de pesquisa está dividido em três segmentos:

- a) Ótica da Receita: objetivando colher informações acerca do padrão e estrutura das origens das receitas dos museus;
- b) Ótica do Dispêndio: objetivando colher informações sobre os serviços e produtos contratados regular e eventualmente pelos museus, dando a dimensão dos seus impactos econômicos em escala quantitativa e qualitativa. Note-se que os dados buscados nesse tópico do questionário têm por objetivo uma análise prospectiva ampla a fim de fornecer o desenho da Cadeia Produtiva, assim como, de forma complementar, contudo separadamente, das informações sobre fluxos financeiros que dão a dimensão desse impacto econômico. Isso significa dizer que, caso não existam informações precisas sobre os desembolsos, a informação de que há a contratação já é válida como dado de pesquisa.
- c) Análise SWOT: Afim de identificarmos Forças (F), Fraquezas (Fr), Oportunidades (O) e Ameaças (A) da atividade museística, propomos a técnica conhecida como análise SWOT. Assim, listamos alguns elementos que são comumente citados enquanto F, Fr, O e A e pedimos que sejam eleitos os 3 mais representativos dentro de cada eixo (F, Fr, O e A) e que acrescentem livremente elementos no campo aberto do questionário (desejável).

# Pesquisa Museus e a Dimensão Econômica: da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável

O prazo de preenchimento da pesquisa foi prorrogado até 15/setembro.

Bem-vindo à Pesquisa Museus e a Dimensão Econômica: da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável. O objetivo desta nova enquete é identificar quais elos econômicos são mobilizados no contexto das atividades do campo museal e o peso dessa participação nos segmentos produtivos identificados.

O questionário foi elaborado de maneira prática e leve para o seu preenchimento, de modo a não tomar muito tempo do respondente. A estimativa é de que em meia hora ou um pouco mais todas as perguntas sejam respondidas. Além disso, o respondente ainda tem a opção de poder salvar as respostas no momento que desejar e continuar o preenchimento depois, sem perder os dados. Na elaboração do rol de perguntas, foram privilegiadas questões de múltipla escolha, voltadas para atividades habituais e específicas do dia a dia da instituição museológica, a fim de conhecer o circuito econômico percorrido, **sem a prestação de informações sobre valores monetários.**

O questionário estará disponível para preenchimento e envio até 15 de setembro de 2012.

**Cabe destacar que as respostas fornecidas não serão utilizadas para nenhum fim de fiscalização ou de controle, tampouco de divulgação, uma vez que a confidencialidade individual das informações prestadas será preservada. A análise e o tratamento dos dados e informações serão realizados de maneira agregada, sem permitir particularizar ou identificar a instituição participante.**

Eventuais dúvidas ou esclarecimentos necessários podem ser resolvidos diretamente com o Ibram. Basta encaminhar mensagens para [ceses@museus.gov.br](mailto:ceses@museus.gov.br) ou ligar para os telefones (61) 352 -4119 ou (61) 3521 -4149.

Participe! Sua contribuição é muito importante para o Ibram e para todo o campo museal. Entender de forma empírica a realidade econômica e produtiva do setor contribuirá para o aperfeiçoamento das políticas públicas e o fortalecimento dos museus brasileiros.

## Dados Institucionais

### 1 Nome da instituição \*

Por favor, coloque sua resposta aqui:

### 2 Estado \*

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Acre (AC)
- Alagoas (AL)
- Amapá (AP)
- Amazonas (AM)
- Bahia (BA)
- Ceará (CE)
- Distrito Federal (DF)
- Espírito Santo (ES)
- Goiás (GO)
- Maranhão (MA)



- Mato Grosso (MT)
- Mato Grosso do Sul (MS)
- Minas Gerais (MG)
- Pará (PA)
- Paraíba (PB)
- Paraná (PR)
- Pernambuco (PE)
- Piauí (PI)
- Rio de Janeiro (RJ)
- Rio Grande do Sul (RS)
- Rio Grande do Norte (RN)
- Rondônia (RO)
- Roraima (RR)
- Santa Catarina (SC)
- São Paulo (SP)
- Sergipe (SE)
- Tocantins (TO)

### **3 Cidade \***

Por favor, coloque sua resposta aqui:

### **4 Nome do responsável pelo preenchimento do questionário \***

Por favor, coloque sua resposta aqui:

### **5 Cargo do responsável pelo preenchimento do questionário \***

Por favor, coloque sua resposta aqui:

### **6 E-mail do museu ou do responsável pelo preenchimento \***

Por favor, coloque sua resposta aqui:

### **7 Natureza jurídica \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Administração Pública

- Entidade Paraestatal
- Instituição Privada

**8 \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Federal
- Estadual
- Municipal

**9 \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- OS (Organização Social)
- OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público)
- Outras

**10 \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Direta
- Indireta (Autarquias, Fundações, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista)

**11 A instituição tem CNPJ? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**12 Número do CNPJ \***

Por favor, coloque sua resposta aqui:

**13 Qual é o tipo da instituição em que atua? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Museu
- Centro Cultural



- Memorial
- Casa de Cultura
- Biblioteca
- Fundação Cultural
- Centro de Ciência/Planetário
- Pinacoteca
- Galeria de Exposição (não comercial)
- Jardim Zoológico
- Jardim Botânico
- Parque Natural
- Aquário/Vivário
- Outros

#### **14 Selecione a alternativa em que o museu melhor se enquadre \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Museu de Arte
- Museu de História
- Museu de Cultura Militar
- Museu de Ciência e Tecnologia
- Museu Comunitário/Museu de Território/Ecomuseu
- Museu da Imagem e Som e de Novas Tecnologias
- Arquivo/Biblioteca
- Outros

### **Dados organizacionais - Gestão de coleções**

#### **15 A instituição realiza Registro ou Inventário? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

#### **16 Como a instituição executa a atividade de Registro ou Inventário? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Só internamente, com quadro de pessoal próprio
- Só por terceiros, com contratação externa
- Tanto internamente, com quadro próprio, quanto por terceiros



**17 A atividade de Registro ou Inventário foi demandada/executada pela instituição nos últimos 3 anos (2009-2011)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**18 A instituição tem Reserva Técnica? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**19 A instituição realiza Conservação de Acervo? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**20 Para a instituição a atividade de Conservação de Acervo é: \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Prioritária
- Importante, mas não prioritária

**21 A instituição executa a atividade de Conservação de Acervo: \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Com quadro de pessoal próprio
- Com contratação externa
- Tanto internamente, com quadro próprio, quanto por terceiros

**22 A atividade de Conservação de Acervo foi demandada/executada pela instituição nos últimos 3 anos (2009-2011)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não



### 23 A instituição tem laboratório de Conservação de Acervo? \*

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

### 24 Para quais suportes a instituição realiza atividades de Conservação? \*

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Animais e demais suportes taxidermizados
- Cerâmica
- Couro
- Louças/vidro
- Madeira
- Metal
- Papel
- Pedras/artefatos líticos
- Resina/plástico
- Têxteis
- Outros. Especificar::

### 25 Sobre que tipo de obras (considerado o seu suporte, sua técnica ou seu objeto) a instituição realiza atividades de Conservação? \*

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Acervo documental. Exemplos: livros, selos, fotografias, impressos, manuscritos, iluminuras
- Animais/múmias e/ou corpos embalsamados
- Arqueológico. Exemplos: artefato lítico, em cerâmica, em osso, etc.
- Desenho
- Escultura. Exemplos: gesso, madeira, bronze, ferro, pedra
- Gravura
- Mobiliário
- Pintura sobre papel. Exemplos: acrílica, a óleo, técnica mista, têmpera
- Pintura sobre tela. Exemplos: acrílica, a óleo, técnica mista, têmpera
- Têxtil. Exemplos: indumentária, tapete, tapeçaria
- Outros. Especificar::

**26 Que tipos de conservação preventiva a instituição realiza? \***

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Acondicionamento
- Armazenamento
- Controle ambiental (climatização, temperatura, umidade, luminosidade)
- Higienização
- Outros. Especificar::

**27 A instituição realiza Restauro de Acervo? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**28 Para a instituição a atividade de Restauro de Acervo é: \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Prioritária
- Importante, mas não prioritária

**29 A instituição executa a atividade de Restauro de Acervo: \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Com quadro de pessoal próprio
- Com contratação externa
- Tanto internamente, com quadro próprio, quanto por terceiros

**30 A atividade de Restauro de Acervo foi demandada/executada pela instituição nos últimos 3 anos (2009-2011)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não



### 31 A instituição tem laboratório de Restauração de Acervo? \*

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim  
 Não

### 32 Para quais suportes a instituição realiza atividades de restauração? \*

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Animais e demais suportes para taxidermia  
 Cerâmica  
 Couro  
 Louças/vidro  
 Madeira  
 Metal  
 Papel  
 Pedra/artefatos líticos  
 Resina/plástico  
 Têxteis  
 Outros. Especificar::

### 33 Sobre que tipo de obras (considerado o seu suporte, sua técnica ou seu objeto) a instituição realiza atividades de restauração? \*

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Acervo documental. Exemplos: livros, selos, fotografias, impressos, manuscritos, iluminuras  
 Animais/múmias e/ou corpos embalsamados  
 Arqueológico. Exemplos: artefato lítico, em cerâmica, em osso, etc.  
 Desenho  
 Escultura. Exemplos: gesso, madeira, bronze, ferro, pedra  
 Gravura  
 Mobiliário  
 Pintura sobre papel. Exemplos: acrílica, a óleo, técnica mista, têmpera  
 Pintura sobre tela. Exemplos: acrílica, a óleo, técnica mista, têmpera  
 Têxtil. Exemplos: indumentária, tapete, tapeçaria  
 Outros. Especificar::

**34 A instituição realiza Exposição de Longa Duração? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**35 A instituição executa a atividade de exposição e revitalização nas Exposições de Longa Duração: \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Só internamente, com quadro de pessoal próprio
- Só por terceiros, com contratação externa
- Tanto internamente, com quadro próprio, quanto por terceiros

**36 A atividade de exposição e revitalização das Exposições de Longa Duração foi demandada/executada pela instituição nos últimos 3 anos (2009-2011)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**37 A instituição realiza Exposições de Curta Duração? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**38 Para a instituição a atividade de Exposições de Curta Duração é: \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Prioritária
- Importante, mas não prioritária

**39 A instituição executa a atividade de Exposições de Curta Duração: \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Com quadro de pessoal próprio
- Com contratação externa
- Tanto internamente, com quadro próprio, quanto por terceiros



**40 A atividade de Exposições de Curta Duração foi demandada/executada pela instituição nos últimos 3 anos (2009-2011)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**41 A instituição faz cessão de peças do acervo por empréstimo a outras instituições? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**42 A instituição cedeu por empréstimo peças do acervo nos últimos 5 anos (2007-2011)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**43 A instituição solicita peças do acervo de outras instituições por empréstimo? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**44 A instituição solicitou por empréstimo peças do acervo de outras instituições nos últimos 5 anos (2007-2011)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**45 A instituição tem Curadoria? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**46 A curadoria para a instituição é: \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Prioritária
- Importante, mas não prioritária

**47 A curadoria é executada na instituição: \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Com quadro de pessoal próprio
- Com contratação externa
- Tanto internamente, com quadro próprio, quanto por terceiros

**48 A curadoria foi demandada/executada pela instituição nos últimos 3 anos (2009-2011)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**Dados organizacionais - Serviços de biblioteca e arquivos**

**49 A instituição tem Biblioteca? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**50 A instituição tem Arquivo documental e histórico? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**51 A instituição tem arquivo fotográfico? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não



**52 A instituição realiza atividade de Pesquisa (produção de conhecimento)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim, apenas pesquisa museológica com base no acervo da instituição
- Sim, tanto pesquisa museológica quanto pesquisa científica com base no acervo da instituição
- Sim, tanto pesquisa museológica quanto pesquisa científica com base no acervo da instituição ou com base em investigação externa ao acervo do museu
- Não realiza pesquisas

**53 Para a instituição a atividade de Pesquisa é: \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Prioritária
- Importante, mas não prioritária

**54 A instituição executa a atividade de Pesquisa: \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Com quadro de pessoal próprio
- Com contratação externa
- Tanto internamente, com quadro próprio, quanto por terceiros

**55 A atividade de Pesquisa foi demandada/executada pela instituição nos últimos 3 anos (2009-2011)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**Dados organizacionais - Quanto aos serviços de comunicação e imagem**

**56 A instituição tem área para desenvolver atividade de Relações Públicas? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não



**57 Para a instituição a atividade de Relações Públicas é: \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Prioritária
- Importante, mas não prioritária

**58 A instituição executa a atividade de Relações Públicas: \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Com quadro de pessoal próprio
- Com contratação externa
- Tanto internamente, com quadro próprio, quanto por terceiros

**59 A atividade de Relações Públicas foi demandada/executada pela instituição nos últimos 3 anos (2009-2011)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**60 A instituição tem área para desenvolver atividade de Comunicação Social (ações relativas a jornalismo, publicidade e propaganda, editoração, produção cultural, material promocional)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**61 Para a instituição a atividade de Comunicação Social é: \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Prioritária
- Importante, mas não prioritária



**62 A instituição executa a atividade de Comunicação Social: \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Com quadro de pessoal próprio
- Com contratação externa
- Tanto internamente, com quadro próprio, quanto por terceiros

**63 A atividade de Comunicação Social foi demandada/executada pela instituição nos últimos 3 anos (2009-2011)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**64 A instituição tem área específica para desenvolver atividade de Website (página na internet)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**65 Para a instituição a atividade de desenvolvimento de Website é: \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Prioritária
- Importante, mas não prioritária

**66 A instituição executa a atividade de desenvolvimento de Website: \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Com quadro de pessoal próprio
- Com contratação externa
- Tanto por quadro próprio quanto por terceiros

**67 A atividade de desenvolvimento de Website foi demandada/executada pela instituição nos últimos 3 anos (2009-2011)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

## Dados organizacionais - Serviços educativos

### 68 A instituição realiza atividade de Monitoria? \*

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

### 69 Para a instituição a atividade de Monitoria é: \*

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Prioritária
- Importante, mas não prioritária

### 70 A instituição executa a atividade de Monitoria: \*

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Com quadro de pessoal próprio
- Com contratação externa
- Tanto internamente, com quadro próprio, quanto por terceiros

### 71 A atividade de Monitoria foi demandada/executada pela instituição nos últimos 3 anos (2009-2011)? \*

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

### 72 A instituição realiza atividade de Apoio escolar (Exemplos: oficinas para crianças e estudantes; eventos lúdicos para aprendizagem, etc.)? \*

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

### 73 Para a instituição a atividade de Apoio Escolar é: \*

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Prioritária



- Importante, mas não prioritária

**74 A instituição executa a atividade de Apoio Escolar: \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Com quadro de pessoal próprio  
 Com contratação externa  
 Tanto internamente, com quadro próprio, quanto por terceiros

**75 A atividade de Apoio Escolar foi demandada/executada pela instituição nos últimos 3 anos (2009-2011)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim  
 Não

**76 A instituição realiza Programas Comunitários (Exemplos: oficinas para a 3ª idade; visitas guiadas gratuitas para moradores da comunidade; eventos para a comunidade, etc.)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim  
 Não

**77 Para a instituição Programas Comunitários são: \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Prioritários  
 Importantes, mas não prioritários

**78 A instituição executa Programas Comunitários: \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Com quadro de pessoal próprio  
 Com contratação externa  
 Tanto internamente, com quadro próprio, quanto por terceiros

**79 Programas Comunitários foram demandados/executados pela instituição nos últimos 3 anos (2009-2011)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim  
 Não

**80 A instituição realiza Orientação de Estágios? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim  
 Não

**81 A instituição tem Programa de Voluntariado? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim  
 Não

**82 Foram promovidos cursos, seminários, conferências, simpósios, fóruns, etc., e atividades educativas pela instituição em 2011? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim  
 Não

OBS: *Cursos, seminários, conferências, simpósios, fóruns, etc.* são ações pedagógicas, de caráter teórico e/ou prático, presencial e organizada de modo sistemático, com carga horária e critérios de avaliação definidos;

*Atividades educativas* são situações de aprendizagem criadas pelo museu para aumentar a probabilidade de que determinados grupos, crianças ou alunos visitantes vivam as experiências necessárias para alcançar seus objetivos educacionais. Por exemplo: um museu de arte tem como objetivo que os alunos reconheçam as diferenças entre arte barroca e arte neoclássica. As experiências necessárias para alcançar esse objetivo são diversas e incluem assimilação de noções de ordem técnica, percepção de cores, estilos e padrões. A atividade planejada pelo monitor pode ser uma visita às alas do museu de arte onde a comparação pode ser feita pelos grupos, crianças ou alunos).

**83 Número de cursos, seminários, conferências, simpósios, fóruns, etc. realizados: \***

Por favor, coloque sua resposta aqui:

**84 Número de atividades educativas realizadas: \***

Por favor, coloque sua resposta aqui:



## Dados organizacionais - Gestão Administrativa

### 85 O museu possui: \*

	Sim	Não
Gabinete da Presidência/Diretoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assessoramento Técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assessoramento de Imprensa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assessoramento Internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assessoramento de Intercâmbio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assessoramento Jurídico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procuradoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auditoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 86 A instituição tem área de Contabilidade e Finanças? \*

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim  
 Não

### 87 A instituição obtém financiamentos de fontes públicas (inclui patrocínio pelas leis de incentivo via renúncia fiscal)? \*

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim  
 Não

### 88 A instituição obtém financiamentos de fontes privadas (doações, patrocínio fora das leis de incentivo via renúncia fiscal, investimento direto de mantenedores privados)? \*

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim  
 Não

### 89 A instituição tem área de Tesouraria? \*

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim  
 Não

### 90 A instituição tem área de Compras? \*

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**91 A instituição tem área de Almoxarifado e Patrimônio? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**92 A instituição tem área de Gestão de Pessoas (Recursos Humanos)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**93 A instituição contratou pessoas para o quadro permanente nos últimos 3 anos (2009-2011)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**94 A instituição terceiriza serviços administrativos? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**95 A instituição terceirizou serviços administrativos nos últimos 3 anos (2009-2011)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**96 A instituição tem funcionários específicos para cada área de seu organograma? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:



- Sim
- Não

**97 A instituição tem área de Apoio Administrativo? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**98 A instituição tem área de Serviços Gerais? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**99 A instituição tem área de Expedição? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**100 A instituição tem área de Transporte? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**101 O museu contrata empresa prestadora de serviços de Gestão de Pessoas? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**102 O museu contrata empresa prestadora de serviços de Apoio Administrativo? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim



Não

**103 O museu contrata empresa prestadora de Serviços Gerais? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

**104 O museu contrata empresa prestadora de serviços de Expedição? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

**105 O museu contrata empresa prestadora de serviços de Transporte? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

**106 O museu contrata empresa prestadora de outros tipos de serviços? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

**107 Especificar os outros tipos de serviços contratados: \***

Por favor, coloque sua resposta aqui:

## Dados organizacionais - Serviço comercial e segurança

**108 A instituição arrecada recursos de Bilheteria? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não



**109 A instituição arrecada recursos de Loja? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**110 A instituição arrecada recursos de Restaurante/Lanchonete? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**111 A instituição arrecada recursos de Cedência/Aluguel de espaços? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**112**

**Quanto ao serviço de segurança, a vigilância das coleções é:**

\*

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Própria
- Terceirizada
- Não há vigilância

**113 A Vigilância das Coleções abrange a contratação: \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Só de recursos Humanos
- Só de recursos Técnicos
- Tanto de recursos humanos quanto recursos técnicos

**114 A Segurança do edifício da instituição é: \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Própria
- Terceirizada
- Não há segurança do edifício

**115 A Segurança do Edifício abrange a contratação: \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Só de recursos Humanos
- Só de recursos Técnicos
- Tanto de recursos humanos quanto de recursos técnicos

**116**

**Quanto aos serviços de manutenção e limpeza, a instituição tem despesas de Manutenção do edifício?**

\*

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**117 A instituição realizou reformas prediais (elétrica, hidráulica, pintura, iluminação, etc.) nos últimos 3 anos (2009-2011)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**118 A instituição realizou restaurações no prédio nos últimos 3 anos (2009-2011)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não



**119 A instituição construiu alguma área anexa nos últimos 3 anos (2009-2011)? \***

\*

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**120 Como classificaria o edifício da instituição (sua arquitetura e espaço)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Comum, com manutenção rotineira
- Histórico, tombado ou de arquitetura moderna ou contemporânea convencional, com manutenção rotineira
- Histórico, tombado ou de arquitetura moderna ou contemporânea arrojada, com manutenção dispendiosa

**121 Como classificaria os gastos para a manutenção do edifício da instituição? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- No padrão normal de manutenção, com revisões e operações no nível usualmente praticado pelos demais prédios
- Significativos, pois além da manutenção convencional, há gastos de revisão, conservação e restauração específicos, em função da sua antiguidade, tombamento ou arquitetura arrojada

**122 A instituição tem despesas de Alimentação, Copa e Refeitório? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**123 A instituição contrata empresa prestadora de serviços de Limpeza? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

## Fontes de recursos

**124 A instituição recebeu, em 2011, recursos públicos (dotação orçamentária, investimentos diretos, empréstimos, captação pelas leis de incentivo fiscal, etc.) oriundos do(s): \***

	Sim	Não
Governo Federal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Governo Estadual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Governo Municipal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**125 Assinale as fontes dos recursos captados pela instituição, em 2011. Considerar também os recursos aprovados em 2010 e que ingressaram em 2011.**

	Governo Federal	Governo Estadual	Governo Municipal
Leis de incentivo via renúncia fiscal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fundos (FNC – Fundo Nacional de Cultura e outros)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recurso direto de órgãos públicos (injeção de recursos de ministérios, secretarias, etc., do Brasil ou do exterior)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recurso direto de instituições do exterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**126 A instituição arrecadou, em 2011, RECURSOS PRÓPRIOS (visitantes [ingressos], consumidores [loja, restaurante, lanchonete]) ou de AGENTES PRIVADOS (empresas, bancos, organizações não governamentais, pessoas físicas, etc)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim  
 Não

**127 Assinale as fontes de arrecadação de recursos próprios ou de agentes privados na receita da instituição, em 2011, conforme os seguintes itens: \***

	Sim	Não
Ingressos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Loja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restaurante e Lanchonete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cedência/aluguel de espaço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrapartidas de leis de incentivo (pessoas jurídicas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doações (pessoas jurídicas e pessoas físicas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**128 Outras fontes de arrecadação de recursos próprios ou de agentes privados na receita da instituição, em 2011:**

Por favor, coloque sua resposta aqui:

## Análise SWOT

(Strengths = Forças; Weaknesses = Fraquezas; Opportunities = Oportunidades; Threats = Ameaças).

A análise SWOT é uma ferramenta de pesquisa que busca identificar a visão de um setor econômico sobre si mesmo, a partir das impressões de agentes representativos que atuam no referido setor, acerca de fatores positivos e negativos internos e externos. As questões identificadas pelos referidos agentes representativos são tabuladas e agrupadas a fim de produzir informações estandardizadas e homogêneas acerca de quais são os **fatores internos (Forças e Fraquezas)** e **externos (Oportunidades e Ameaças)** que podem dinamizar ou dificultar a atuação da instituição museológica. Trata-se de uma técnica que agrupa e organiza resultados a partir da informação proveniente do próprio setor.

A título de sugestão para o início dos trabalhos<sup>1</sup>, abaixo listamos um grupo de questões que tem aparecido comumente na literatura sobre Economia dos Museus. Pedimos que, caso concorde com alguns dos itens abaixo, selecione no máximo 3 itens que reputa como importantes e relevantes dentre as opções descritas para cada um dos fatores (S,W,O e T). Após isso, é desejável e esperado que indique livremente outros itens para cada um dos grupos de informações internos e externos nos campos abertos do questionário. Caso você não concorde com nenhum dos itens levantados, não marque nenhuma questão e preencha apenas o campo aberto do questionário.

<sup>1</sup> Ressaltamos que os elementos sugeridos não se tratam de juízos do Ibram ou do pesquisador sobre S,W,O e Ts no setor de museus. São apenas elementos típicos do campo da economia da cultura (assim como dos museus) que recorrentemente são trazidos ao debate e os enumeramos para a apreciação do respondente do questionário.

**129**

### Fatores Internos - FORÇAS

**Assinale as 3 principais "Forças" intrínsecas à instituição. Caso discorde das opções listadas, favor listar até 3 "Forças" que considera como características da sua instituição.**

\*

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- O museu é uma instituição de inclusão social.
- O museu pode gerar referenciais internos.
- O museu é um instrumento capilar, gerando emprego, riqueza e inclusão social em diversos setores da economia.
- A ampliação do conceito do museu (ecomuseus, por exemplo), aproximando-o das comunidades.
- Os museus gozam de um notório reconhecimento social.
- Os museus possuem um padrão organizacional homogêneo o que permite modelos públicos de apoio e controle da gestão (governança).
- Diversidade cultural brasileira.
- Outras. Até 3 forças::

**130**

### Fatores Internos - FRAQUEZAS

**Assinale as 3 principais "Fraquezas" com que a instituição se defronta internamente. Caso discorde das opções listadas, favor listar até 3 "Fraquezas" que considera como características da instituição.**

\*

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Os museus, pela forma como estão atuando, deixam de fora informações e preservação de nossa diversidade.
- Deficiência na formação de acervos.
- Dificuldades na conservação e restauração de acervos.
- Falta de estudos e pesquisas que dimensionem adequadamente o setor.
- Dificuldades na definição da personalidade jurídica dos museus.
- Consumo restrito às elites (intelectual e de renda).
- Apesar de sermos um país que recebe muitos turistas, somos pouco relevantes no mercado mundial de museus.
- Falta de formação específica no mercado de trabalho de museus (recursos humanos insuficientes e/ou pouco habilitados).
- Falta de equipamentos.
- Orçamentos reduzidos.
- Muita burocracia interna.
- Há muita dificuldade em fazer conservação preventiva.
- Há problemas de gestão interna.
- Não há programa museológico com missão e objetivos.
- Não há plano anual de atividades.
- Falta de autonomia administrativa/financeira.
- Falta de empresas especializadas para atendimento dos museus.
- Outras. Até 3 fraquezas::

**131**

### **Fatores Externos - OPORTUNIDADES**

**Assinale as 3 principais "Oportunidades" com que a instituição se defronta externamente. Caso discorde das opções listadas, favor listar até 3 "Oportunidades" que considera como características do ambiente externo à instituição.**

\*

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Aprofundamento do conceito de cultura como fator de desenvolvimento econômico.
- Desenvolvimento de políticas públicas pelo Ministério da Cultura.
- Aumento da renda do brasileiro, levando a um aumento do consumo cultural.
- Utilização de plataformas online para ampliar o acesso.
- Possibilidade da implantação de museus gerar transformação urbana.
- Possibilidade das atividades dos museus gerarem emprego e renda em atividades externas aos museus.
- Novas TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) podem ser uma alternativa para ampliar o acesso aos museus.

Outras. Até 3 oportunidades::

**132**

### Fatores Externos - AMEAÇAS

**Assinale as 3 principais "Ameaças" com que a instituição se defronta externamente. Caso discorde das opções listadas, favor listar até 3 "Ameaças" que considera como características do ambiente externo à instituição.**

\*

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Mercado internacional de galerias altamente competitivo.
- Orçamentos públicos para os museus muito reduzido.
- Falta de importância e visibilidade dos museus.
- Faltam investimentos na Educação e no Capital Humano.
- Distanciamento do público potencialmente consumidor de cultura dos museus.
- Outras. Até 3 ameaças::

**133 Caso tenha alguma sugestão, observação, comentário ou ressalva a fazer sobre o questionário, utilize o campo abaixo (máximo de 500 caracteres):**

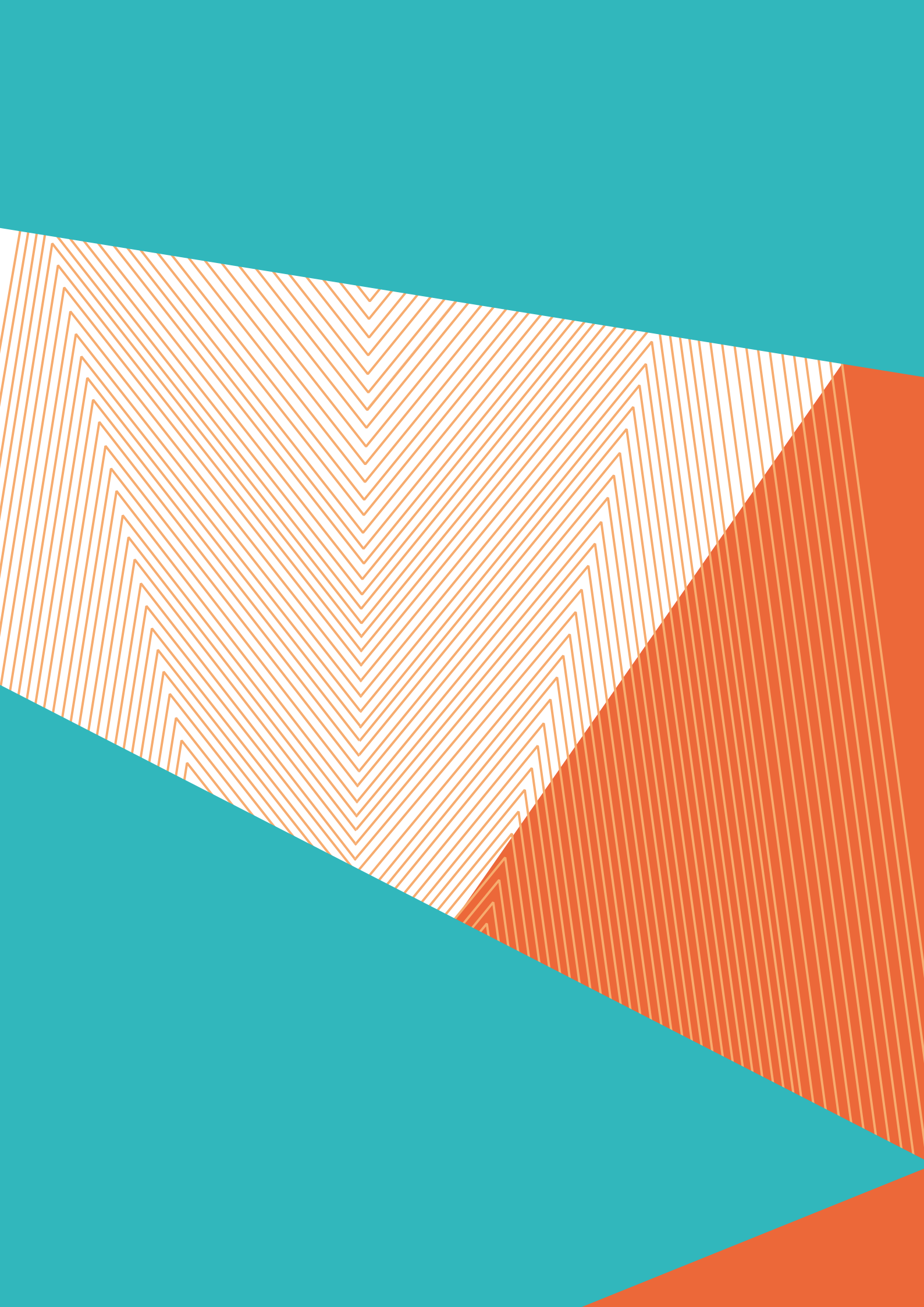
Por favor, coloque sua resposta aqui:

O Ibram agradece a sua participação.

Obrigado!









A gestão museológica abrange, na atualidade, as mais variadas dimensões, nos setores sociais e econômicos. São vertentes que enriquecem o trabalho cultural dos profissionais de museus, de modo a que as instituições se abram e assumam estratégias inovadoras de manutenção e expansão. O público em crescimento acelerado, os desafios que demandam respaldo financeiro e a conexão com a dinâmica política da Administração Pública e dos investimentos privados fazem com que os museus procurem modernizar a gestão numa perspectiva real de grandes resultados.

ISBN 978-85-63078-39-1



9 788563 078391 >



Ministério da  
Cultura

