

A stylized illustration on the left side of the page. It shows a hand holding a small, multi-pointed paper boat. The background features a large yellow sun and a dark blue wavy line representing water. The entire scene is set against a light-colored, textured paper background.

# DADOS PARA NAVEGAR EM MEIO ÀS INCERTEZAS:

Parte I - Resultados da pesquisa  
com profissionais de museus

# SUMÁRIO

## APRESENTAÇÃO

página 03

Dados para navegar em meio às incertezas: ajustar o leme rumo ao futuro

## ACOLHIMENTO E MOVIMENTO

página 04

As premissas e os objetivos que nortearam o Ciclo de Pesquisas do ICOM Brasil

## OUVIR, INVESTIGAR E REFLETIR

página 05

Notas sobre a metodologia da pesquisa

## MÚLTIPLAS VOZES

página 07

Quem participou da pesquisa e o que isso pode dizer aos museus brasileiros

## O RECURSO MAIS VALIOSO É O HUMANO

página 12

Pontos de atenção sobre os impactos e as condições de trabalho dos profissionais durante a pandemia

## RESILIÊNCIA = CORAGEM + ENGAJAMENTO + TRANSFORMAÇÃO

página 18

Que fatores as instituições devem estimular entre suas equipes para que respondam melhor a crises

## O FUTURO QUE COMEÇA DO LADO DE DENTRO

página 25

Quais são as expectativas e sugestões dos profissionais para os museus e que tendências apontam para o futuro do setor

## PRÓXIMOS PASSOS

página 31

Dicas para fazer um bom uso dos resultados desta pesquisa

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

página 33

Pensando e construindo juntos o futuro dos museus

## AGRADECIMENTOS

página 34

## REFERÊNCIAS

página 35

## CRÉDITOS

página 36

# APRESENTAÇÃO

## DADOS PARA NAVEGAR EM MEIO ÀS INCERTEZAS: AJUSTAR O LEME RUMO AO FUTURO

Em momentos desafiadores, como o enfrentado por todo o setor museal em virtude da pandemia de COVID-19, informações e evidências são vitais. Dados acessíveis e bem interpretados são importantes instrumentos de navegação em uma travessia cujo destino ainda é incerto.

Desde o início da pandemia, o [ICOM](#) (Conselho Internacional de Museus) e outros organismos internacionais levantaram informações sobre seu impacto em museus, sob diversas perspectivas. À luz dessas pesquisas, o [ICOM Brasil](#) (Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus), em parceria com a [Tomara! Educação & Cultura](#) decidiu contribuir e oferecer informações relevantes para os museus brasileiros.

A ideia foi elaborar uma pesquisa que oferecesse não apenas um retrato sobre os impactos da pandemia para o setor, mas que também apontasse caminhos e tendências possíveis para o futuro. Nesse sentido, buscaram-se perspectivas não abordadas nas outras iniciativas, que focaram, em sua maioria, nos impactos sofridos pelos museus sob o ponto de vista organizacional.

Nossa investigação foi dividida em dois ciclos, cada um focado nas percepções e sugestões de dois grupos centrais para o futuro dos museus durante e pós-pandemia: os profissionais (Ciclo 1) e os públicos (Ciclo 2).

---

CONFIRA NO FINAL DESTA PUBLICAÇÃO UMA LISTA COM AS PRINCIPAIS PESQUISAS REALIZADAS SOBRE IMPACTOS DA COVID-19 NO SETOR MUSEAL.

---

Este relatório apresenta uma análise dos resultados da pesquisa com profissionais de museus (Ciclo 1), organizada em temas importantes para o setor. Em uma iniciativa de transparência e para possibilitar outras análises, o detalhamento completo dos dados está disponível [aqui](#)

Esperamos que as informações colhidas com esse ciclo de pesquisas possam inspirar a reflexão e o engajamento, acelerando uma jornada dos museus e de seus profissionais rumo a um futuro com mais empatia, diversidade e justiça social.



# ACOLHIMENTO E MOVIMENTO

## AS PREMISSAS E OS OBJETIVOS QUE NORTEARAM O CICLO DE PESQUISAS DO ICOM BRASIL

### PREMISSAS

Durante o planejamento, a aplicação e a análise da pesquisa, tivemos como pano de fundo quatro premissas básicas. Essas premissas foram construídas no início da pandemia de Covid-19 com base nos diálogos que o ICOM Brasil estabeleceu com seus conselheiros e associados, e consolidados em uma oficina de cocriação realizada com o coletivo [Gengibre Criativo](#). Elas são nosso ponto de partida e de chegada.

- Resposta rápida – oportunidade de contribuir com ações necessárias na situação de urgência/emergência e ajudar na construção do futuro pós-pandemia.
- Bem comum – o foco na importância social e econômica dos museus.
- Cuidado – a centralidade do acolhimento dos profissionais e da atenção aos públicos.
- Coragem – a necessidade de uma atuação firme e responsável, de forma colaborativa, na busca de soluções comuns.

### OBJETIVOS

Os resultados da pesquisa foram selecionados e analisados considerando **quatro objetivos principais**:

- 1. Conhecer e dar voz às opiniões e à situação dos profissionais** na pandemia, para que possam saber como seus pares foram impactados e como estão lidando com a situação presente.
- 2. Fornecer a todos os profissionais, em especial às lideranças e aos tomadores de decisão, informações para nortear a melhoria da atuação dos museus em momentos de crise.**
- 3. Inspirar futuros possíveis e apontar tendências** para os museus brasileiros, a partir das ideias e expectativas de seus profissionais e públicos.
- 4. Fornecer informações e sugestões para a atuação futura do ICOM Brasil** junto aos profissionais e às instituições.



# OUVIR, INVESTIGAR E REFLETIR

## NOTAS SOBRE A METODOLOGIA DA PESQUISA

Trazer à tona as vozes dos profissionais do setor museal brasileiro; conhecer sua situação, suas opiniões e seus desejos; e refletir sobre os múltiplos contextos, fatores e perspectivas foram motores para o desenho desta pesquisa.

A investigação desde o início desejava dar vazão a uma preocupação: no contexto da pandemia, como estão, o que pensam, querem e projetam as pessoas que habitam e dão vida aos nossos museus com o seu trabalho? A pesquisa à distância, necessária para o cuidado social exigido pelo momento, se apresentava como a opção mais adequada. Além do pré-requisito de ser *on-line*, havia o desejo que fosse relativamente rápida e, sobretudo, acolhedora e agradável para aqueles que se dispusessem a respondê-la.

Feito a várias mãos, o processo de elaboração do questionário priorizou o diálogo que se desejava estabelecer com os profissionais. Além de blocos temáticos para anunciar os assuntos, as perguntas foram intercaladas com textos relacionados a cada sequência de questões. Começar perguntando como a pessoa estava se sentindo e deixar as questões sobre o perfil do respondente por último foram escolhas voltadas ao cuidado e conforto, visando estabelecer uma relação a mais calorosa possível.

O fato de ser *on-line* era um desafio: não sabíamos se despertaria interesse em meio a tantas prioridades e a vários outros estímulos. De um lado, nos preocupavam as limitações de acesso e, também, conhecíamos as baixas taxas de retorno nesse tipo de pesquisa. Por outro lado, imaginávamos que havia potencial de amplo alcance, pois acreditávamos que os profissionais desejavam ser ouvidos. A aposta era atingir o maior número possível de profissionais, mas não foi definida uma amostra prévia.

Esse ainda é um desafio no campo, pois não há dados atualizados sobre o universo de profissionais que atuam em museus. Assim, na largada, sabíamos que trabalharíamos com o universo concreto de respondentes e que analisaríamos sua representatividade durante a coleta, e também *a posteriori* diante dos resultados finais. Por isso, ao olhar os resultados, é fundamental ter em conta o perfil dos respondentes, em suas especificidades e em suas ausências.

A realização da pesquisa se deu por meio da disponibilização de questionário estruturado, em formulário *on-line*, acessível via *link* na web e responsivo por celular. A maioria das questões eram fechadas, algumas em escala de concordância, e havia poucas abertas – as únicas facultativas. As perguntas e suas alternativas foram pensadas para apresentar aos respondentes um amplo espectro de situações e possibilidades. Além disso, buscamos contemplar também o não previsto, garantindo um espaço para respostas não elencadas [Outra/Qual?], ampliando, assim, a escuta para possíveis situações, sentimentos e vivências diferentes daqueles enunciados nas alternativas.

Algumas questões foram apresentadas como afirmações, para que os respondentes assinalassem seu grau de concordância. Vale dizer que nessas questões, para fins de análise, as respostas foram agrupadas em dois grandes blocos. As respostas “concordo totalmente” e “concordo parcialmente”, foram classificadas juntas e interpretadas como concordância com as afirmações. Por sua vez, tratamos as respostas “discordo totalmente”, “discordo parcialmente” e “nem concordo nem discordo” como discordância. **Importante ressaltar que fizemos essa opção metodológica por compreender que em afirmações diretas de percepção não existe neutralidade: a dificuldade de opinar é um indicio de uma discordância latente e um indicativo que não pode ser ignorado na análise dos dados.**

A pesquisa ficou no ar entre os dias 31 de julho e 16 de agosto de 2020. O questionário foi divulgado e compartilhado por meio de campanhas do ICOM em redes sociais como Facebook e Instagram, pelo disparo de e-mail para os profissionais associados ao ICOM e por envios feitos por instituições parceiras para suas próprias listas de e-mail. O boca a boca também ajudou e contamos com o apoio de muitos profissionais que divulgaram a pesquisa em suas redes pessoais.

As respostas foram monitoradas diariamente, o que ajudou na avaliação dos reforços nas campanhas de divulgação. Mil e trinta e nove profissionais responderam à pesquisa, e é com base nesse conjunto de respostas que elaboramos as análises a seguir.



# MÚTIPLAS VOZES

QUEM PARTICIPOU DA PESQUISA E O QUE  
ISSO PODE DIZER AOS MUSEUS BRASILEIROS

## SOBRE OS PROFISSIONAIS

A pesquisa contou com a participação de 1039 profissionais que atuam – ou atuaram – em diferentes áreas de museus localizados em 23 estados brasileiros, incluindo o Distrito Federal (os únicos estados sem participantes foram Rondônia, Roraima, Acre e Amapá). Quase metade dos profissionais que responderam à pesquisa trabalha há pelo menos dez anos no setor museal. Apesar da diversidade geográfica e de setores presente na pesquisa, é importante notar a participação significativa de respondentes da região sudeste, de mulheres e de branco/as, entre os 30 e 49 anos. **Na ausência de dados nacionais sobre o perfil dos profissionais de museus, sobretudo no que diz respeito à representatividade e a posições ocupadas por mulheres e negros/as, essas informações relembram que a ampliação da diversidade – de gênero, raça e idade – deve ser uma meta de todo o setor.**

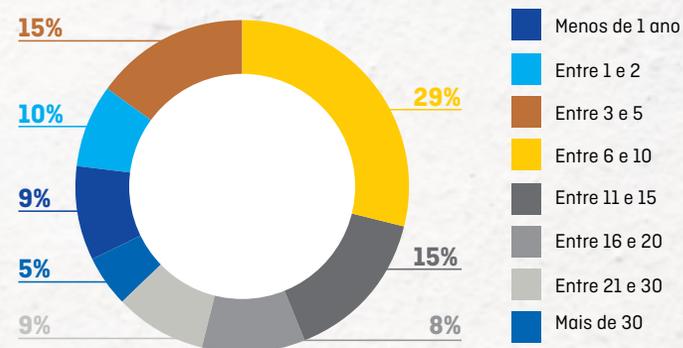
## SETOR DE ATUAÇÃO

### EM QUAL ÁREA DO SETOR MUSEAL VOCÊ ATUA OU ATUAVA PRIORITARIAMENTE?



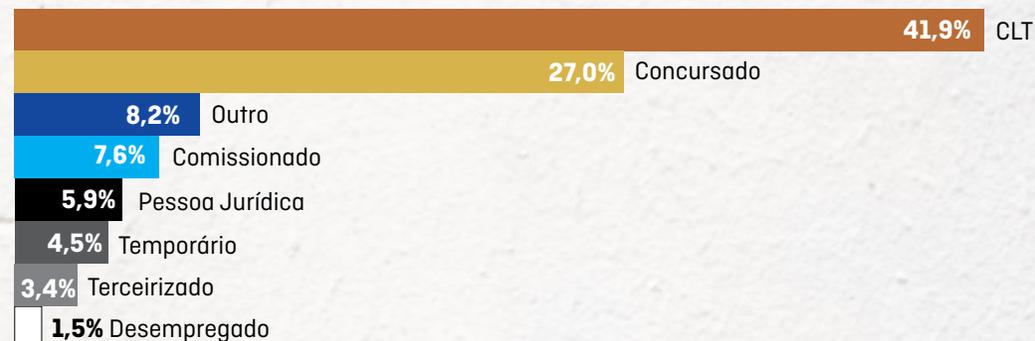
## TEMPO DE ATUAÇÃO NO SETOR

### HÁ QUANTOS ANOS VOCÊ TRABALHA OU TRABALHAVA NO SETOR MUSEAL?



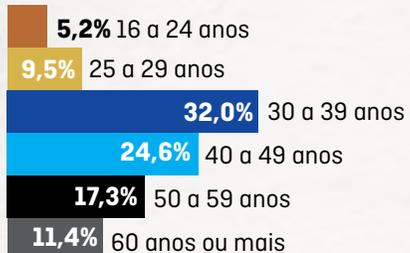
## TIPO DE CONTRATAÇÃO

### QUAL O SEU REGIME DE CONTRATAÇÃO?



## IDADE

### QUAL A SUA FAIXA ETÁRIA?



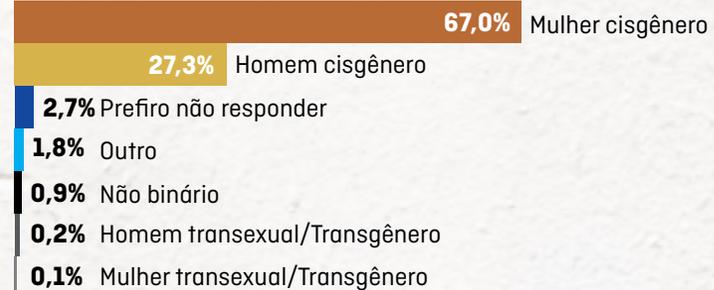
## COR/RAÇA

### A COR OU RAÇA QUE MELHOR IDENTIFICA VOCÊ É



## GÊNERO

### QUAL O SEU GÊNERO?



## ABRANGÊNCIA NACIONAL



Em que estado se localiza a instituição da área museal em que você trabalha ou trabalhava?

### NORTE

- 4,7% do total de museus do Brasil
- 52 respondentes
- 5,0% dos respondentes

183  
MUSEUS

### CENTRO OESTE

- 7,3% do total de museus do Brasil
- 26 respondentes
- 2,5% dos respondentes

285  
MUSEUS

846  
MUSEUS

### NORDESTE

- 21,8% do total de museus do Brasil
- 128 respondentes
- 12,3% dos respondentes

1524  
MUSEUS

### SUDESTE

- 39,2% do total de museus do Brasil
- 712 respondentes
- 68,5% dos respondentes

1048  
MUSEUS

### SUL

- 27,0% do total de museus do Brasil
- 121 respondentes
- 11,6% dos respondentes

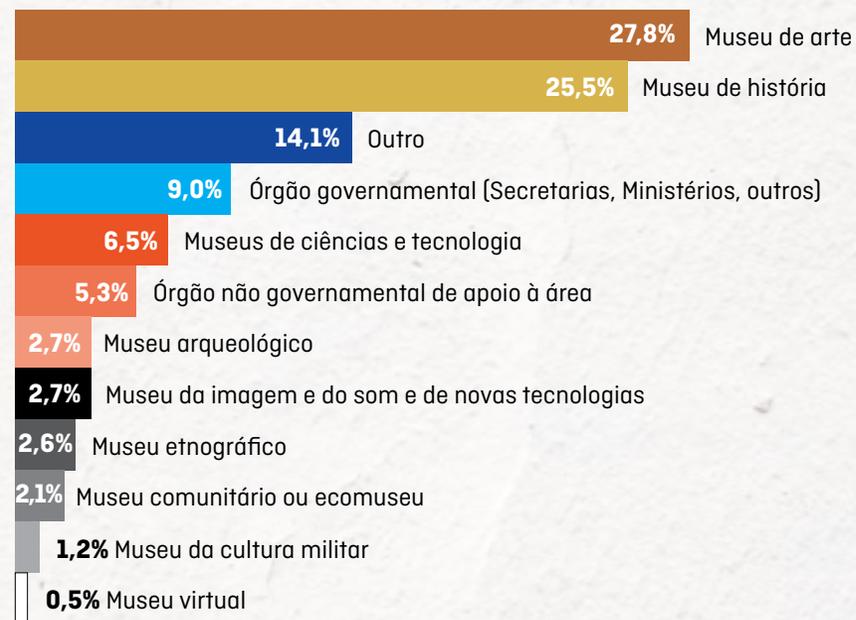


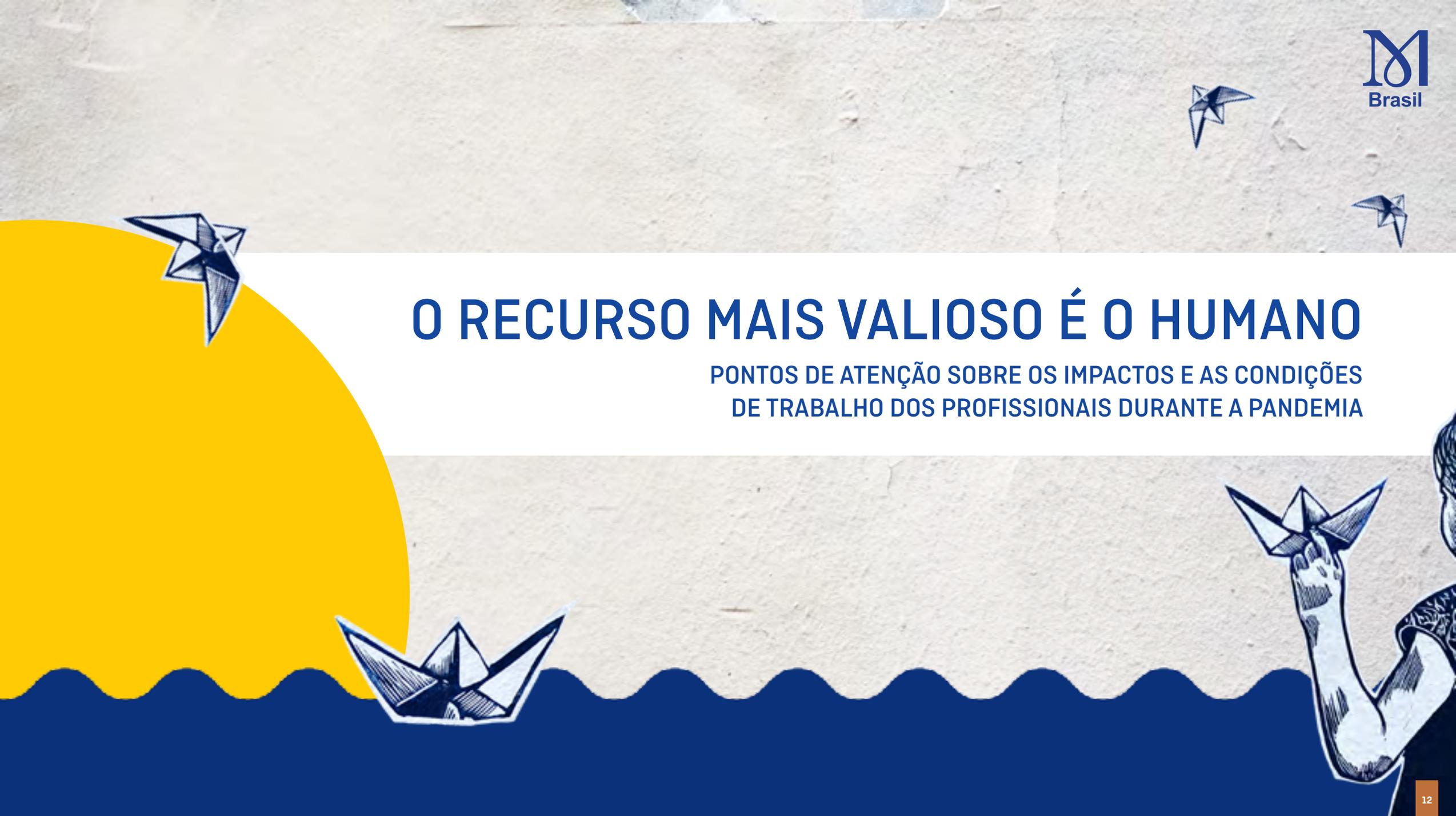
## SOBRE OS MUSEUS EM QUE ATUAM...

A pesquisa ouviu profissionais que atuam em instituições de diferentes portes e tipologias, com destaque para museus de arte e museus de história (que juntos representam 53,3% dos respondentes). Metade dos participantes da pesquisa (51,9%) trabalha ou trabalhava em museus públicos, 25,3% em museus com gestão mista (OS, Oscips etc.) e 20,4% em museus privados. Em relação à quantidade de funcionários, mais da metade trabalha ou trabalhava em instituições com até trinta funcionários (17,7% deles em museus pequenos com até cinco funcionários). Já 18,5% dos participantes atuam ou atuaram em museus de grande porte, com mais de cem funcionários.

## TIPOS DE MUSEUS

### QUAL O TIPO DE INSTITUIÇÃO EM QUE VOCÊ TRABALHA OU TRABALHAVA?





# O RECURSO MAIS VALIOSO É O HUMANO

PONTOS DE ATENÇÃO SOBRE OS IMPACTOS E AS CONDIÇÕES  
DE TRABALHO DOS PROFISSIONAIS DURANTE A PANDEMIA

Nesta seção, damos destaque a alguns dos principais impactos vivenciados pelos profissionais de museus – muitos ultrapassam a dimensão econômica e o mundo do trabalho. Os profissionais relatam os desafios do trabalho remoto e indicam que tipo de apoio será importante para que se sintam mais seguros quando os museus puderem retomar suas atividades. Antes, e sobretudo durante a reabertura, a saúde emocional e física dos profissionais deve ser uma prioridade para todas as instituições.

É fundamental também observar os efeitos causados pela pandemia nas situações de trabalho. Aproximadamente um em cada três profissionais (30,2%) sofreu redução de salário; e um em cada cinco foi demitido (19,6%). O risco de esses profissionais migrarem para outros setores deve ser objeto de atenção e ser priorizado pelas lideranças, já que são as capacidades desses profissionais que ajudarão na resposta à crise enfrentada pelos museus.

#### QUAIS FORAM AS PRINCIPAIS MUDANÇAS NA SITUAÇÃO DE TRABALHO DOS PROFISSIONAIS DE MUSEUS DEVIDO À PANDEMIA?

- 30,2% sofreram redução de salário/honorário.
- 23,6% tiveram sua carga horária reduzida.
- 19,6% foram demitidos, tiveram contrato suspenso ou estão em licença sem prazo determinado para retorno.
- Apesar de não ter havido mudança formal no trabalho para 28% dos respondentes, 1/3 dos profissionais declarou estar trabalhando mais horas durante a pandemia.
- Metade dos participantes da pesquisa estava trabalhando remotamente, 10,2% continuavam trabalhando presencialmente, enquanto 26,5% estavam em formato misto.
- 13,5% dos respondentes não estavam trabalhando durante o período de aplicação da pesquisa.

## SAÚDE EMOCIONAL DAS EQUIPES

Os impactos da pandemia, do isolamento social e das perdas humanas demorarão a passar e inevitavelmente terão efeitos sobre o dia a dia dos museus e de seus colaboradores. Já compreendemos que não haverá um retorno imediato à normalidade, e a situação de pandemia, ainda que de forma mais controlada, perdurará por um tempo ainda indefinido. Assim, reabertura não quer dizer volta à normalidade e por isso é central que, antes e durante a retomada das atividades, os museus estejam cientes da situação emocional de suas equipes e que promovam o acolhimento de seus profissionais em suas necessidades e expectativas.

O MOMENTO REQUER EMPATIA: PERGUNTE-SE COMO A PANDEMIA AFETOU A VIDA PESSOAL DE SEUS COLEGAS E DE SUAS EQUIPES E COMO SERIA POSSÍVEL APOIÁ-LOS A DISTÂNCIA OU NO RETORNO AO TRABALHO.



## Como os profissionais têm se sentido a maior parte do tempo?

**44%**  
**ansiosos**

**28,1%**  
**sobrecarregados**

**26,6%**  
**angustiados**

**23,4%**  
**cansados**

**14,8%**  
**desestimulados**

**13%**  
**estressados**

**11,5%**  
**desesperançosos**



- 20,7% estão se sentindo emocionalmente fragilizados/as.
- 26,4% indicam necessitar de apoio psicológico/emocional.
- 30,6% se sentem angustiados/as em relação ao futuro profissional.
- 16,7% estão se sentindo muito preocupados/as com a pandemia e sem concentração para trabalhar.
- 5,1% perderam uma pessoa querida durante a pandemia e estão lidando com um luto.

// *Acho que haverá um estresse pós-traumático grande. Seria legal encontrar este amparo e que sejamos vistos como pessoas também. O museu do futuro será... ABERTO.*

30-39 anos, RS, Educativo, Museu da Imagem e do Som e de Novas Tecnologias

A análise das condições emocionais e dos impactos da pandemia nos profissionais também é relevante, pois indica as áreas e os perfis mais afetados. A maior parte dos que se identificam com “emocionalmente fragilizados/as” está no Educativo (31%), um dos setores que mais tem sido atingido pela crise nos museus em todo o mundo. Entre os profissionais que dizem estar “angustiados/as em relação ao futuro profissional”, 41% atuam nas áreas de Relações Institucionais/Captação de Recursos. Profissionais em meio de carreira também têm sido impactados de maneira expressiva: o maior índice dos que se declaram angustiados (33%) tem entre 30 e 39 anos.

## CONDIÇÕES DE TRABALHO

A pandemia mudou de forma rápida e radical nossa dinâmica de trabalho e trouxe imensos desafios aos museus e a seus profissionais. Metade dos participantes da pesquisa estavam trabalhando exclusivamente de suas casas durante a pandemia. **Como o museu é fruto do trabalho e contribuição de cada membro da equipe, é essencial que todos tenham condições para realizar suas tarefas remotamente e que sejam orientados adequadamente. E, especialmente, que contem com a compreensão de seus gestores e colegas em relação aos desafios a serem enfrentados, seja do *home office* ou do trabalho presencial em uma situação nova e adversa.**

- 13,7% dos profissionais afirmaram não ter infraestrutura e equipamentos adequados (internet, computador, mobiliário etc.) em casa para desenvolver as atividades a contento.
- 20% não se sentem familiarizados/as com os recursos virtuais que foram disponibilizados para o desenvolvimento das atividades.
- 24% afirmam ser difícil conciliar o trabalho profissional em casa com todas as outras tarefas domésticas e/ou familiares.
- 26% consideram que não têm sido devidamente orientados/as pelas instâncias superiores de administração e gestão sobre como proceder.
- No entanto, 15,5% se sentem mais cobrados/as e exigidos/as no cumprimento de suas tarefas.

Os setores de Receptivo (Bilheteria/Recepção); Programação Cultural/Eventos; Exposições; Educativo e Documentação/Conservação concentram a maior quantidade de profissionais que afirmam não contar com infraestrutura e equipamentos adequados (internet, computador, mobiliário etc.) em casa para que desenvolvam as atividades a contento, com percentuais que variam de 17% a 33%.

99% NÃO É 100%: QUAL O IMPACTO PARA O TRABALHO DE UMA EQUIPE QUANDO UM DE SEUS MEMBROS NÃO CONTA COM AS CONDIÇÕES TÉCNICAS PARA EXERCER SEU TRABALHO REMOTAMENTE?

## SEGURANÇA PARA A RETOMADA

// *Gostaria de ver uma reabertura segura dos museus, em diálogo com as equipes técnicas, seguindo as orientações dos pesquisadores da saúde, visando à proteção da equipe, do acervo e do público. [...] O museu do futuro será... INSPIRADOR.*

50-59 anos, SP, Administrativo, Museu de Ciências e Tecnologia

Os museus precisam garantir e transmitir segurança para seus profissionais na retomada. **Mais de um terço dos participantes da pesquisa afirmou pertencer a algum grupo de risco de coronavírus. Esse é mais um dado que reforça a necessidade de protocolos sanitários tão seguros para as equipes quanto as medidas de segurança adotadas para o público.**

- 61,3% dos profissionais não gostariam necessariamente de voltar ao trabalho presencial.
- 55,1% têm receio sobre como será o funcionamento dos museus após a reabertura e o retorno ao trabalho presencial.
- 37,4% não acreditam que a instituição terá capacidade de implementar as medidas de segurança necessárias na reabertura.

Essa **falta de confiança na capacidade das instituições** de garantir as medidas de segurança é ainda maior entre os profissionais dos setores de Comunicação/Marketing (51%) e Documentação/Conservação (55%). No entanto, o nível de confiança é mais elevado entre profissionais de alguns setores, com destaque para o Receptivo (Bilheteria/Recepção), Administrativo e Relações Institucionais/Captação de Recursos. Importante ressaltar que a falta de confiança nas condições para reabertura do museu é similar entre museus com diferentes tipos de gestão, sendo levemente superior entre profissionais de museus públicos (39,8%) em relação aos de museus privados (33,2%) e de gestão mista (36,2%).

**Sobre a afirmação “Tenho receio sobre como será o funcionamento dos museus após a reabertura e o retorno ao trabalho presencial” as maiores incidências estão entre Relações Institucionais/Captação de Recursos (65%), Educativo (64%) e Curadoria/Pesquisa (61%).**

**O retorno às atividades impactará todos os setores do museu. Como a gestão do museu está comunicando o planejamento do retorno às atividades de forma a transmitir o mesmo nível de segurança a todos os profissionais e setores da instituição?**

Perguntamos aos profissionais que tipo de apoio gostariam de receber de suas instituições. As principais preocupações giram em torno de como lidar com o retorno ao trabalho durante a pandemia. Que respostas os museus podem dar para transmitir mais confiança e segurança a suas equipes?

- 45% dos respondentes gostariam de contar com apoio para lidar com os protocolos de retorno e questões de saúde.
- 52,4% gostariam de apoio para se sentirem seguros/as no contato com os públicos e/ou colegas de trabalho.
- 34% esperam ter algum tipo de apoio para se sentirem seguros/as no trajeto casa-trabalho-casa.

“Gostaria de ver a instituição em que trabalho se dedicar profundamente ao processo de reabertura no pós-pandemia. Adotando as medidas de saúde recomendadas pela OMS e outras instâncias, garantindo não somente a integridade física dos funcionários e visitantes, mas contribuindo efetivamente para a discussão das adequações que se farão necessárias e que definirão a qualidade e compromisso das instituições com o bem comum. O museu do futuro será... **REVOLUCIONÁRIO**”.

40-49 anos, SP, Documentação/Acervo, Órgão Governamental

## OUTRAS FORMAS DE APOIAR OS PROFISSIONAIS

Outros tipos de apoio mencionados pelos profissionais também merecem atenção, pois podem requerer maior flexibilidade nas práticas de trabalho, com sistemas híbridos presenciais e teletrabalho, nos benefícios oferecidos pelos empregadores e nas ações de acolhimento emocional.

- 22,4% dos respondentes gostariam de contar com apoio para conciliar as atividades domiciliares e a rotina de trabalho.
- 11,7% gostariam de ter apoio para cuidado com filhos/dependentes (caso as atividades retornem antes da reabertura da rede de ensino).
- 19,4% gostariam de contar com alguma forma de apoio financeiro para se reestabilizar.
- 7% gostariam de contar com apoio para lidar com situações de luto vivenciadas pelos colegas.

“Eu gostaria que os funcionários que pudessem desenvolver suas atividades em casa pudessem fazer home office sempre. Para mim foi uma experiência muito boa, pois moro longe do meu local de trabalho e gasto quase três horas por dia no trânsito. O museu do futuro será... **SEGURO**”.

30-39 anos, SP, Exposições, Museu da Imagem e do Som e de Novas Tecnologias

Investigar as atividades que têm ajudado os profissionais a atravessar este momento de crise pode inspirar os museus a pensarem em ações para apoiá-los. Espaços de saber e criatividade, os museus podem promover novas rotinas, atividades especiais e momentos que mantenham os profissionais em contato com situações que lhes fazem bem. Alguns exemplos das atividades mais mencionadas foram:

- Ficar com a família.
- Conversar com amigos e colegas.
- Assistir a TV, filmes, séries etc.
- Estudar para o desenvolvimento profissional e/ou pessoal.
- Praticar alguma atividade artística ou criativa (cantar, tocar, pintar, escrever, dançar etc.).

“Gostaria que fossem realizados projetos de apoio a funcionários e colaboradores que sofreram ou sofrem com o luto. Projetos de apoio às ações e necessidades locais dos colaboradores e parceiros dos museus e que envolvam situações de lazer e cura para suas comunidades e territórios. O museu do futuro será... **INCLUSIVO**”.

40-49 anos, MG, Educativo, Museu de Arte

# RESILIÊNCIA = CORAGEM + ENGAJAMENTO + TRANSFORMAÇÃO

QUE FATORES AS INSTITUIÇÕES DEVEM ESTIMULAR ENTRE  
SUAS EQUIPES PARA QUE RESPONDAM MELHOR A CRISES



A resposta dos museus ao fechamento ocasionado pela pandemia deve ser fonte de aprendizado para as instituições sobre como agir em momentos de crise. Frente à pandemia, resiliência tem sido um termo corrente, inclusive nas discussões do campo cultural e museal, e vale defini-la melhor aqui. Estamos em um momento oportuno para debater que **capacidades** são necessárias para que os museus se adaptem e continuem cumprindo suas missões mesmo em situações adversas, priorizando seu papel social e o respeito a seus profissionais. Considerando esse cenário, entendemos resiliência como uma capacidade que envolve **coragem** (para uma atuação responsável na busca de soluções comuns); **engajamento de todos** (para a valorização das habilidades de suas equipes e atuação colaborativa); e **potencial de transformação** (para a alteração do estado de um sistema).

Os dados a seguir trazem reflexões sobre como os gestores podem melhorar, envolver suas equipes e aumentar sua confiança e engajamento com o futuro do campo museal. E, ainda, como podem aproveitar diferentes conhecimentos, habilidades, atitudes, modos de ser e sentir a favor dos profissionais e dos museus. Os resultados das respostas à primeira vista parecem animadores: a grande maioria dos profissionais conta com estrutura, considera que tem sido bem orientado/a pelas lideranças, tem formação ou conhecimento para realizar suas funções e se sente familiarizado/a com os recursos virtuais. Mas, se queremos museus mais pró-ativos na construção de soluções e na mudança de paradigmas para atravessar essa e outras crises, é fundamental identificar no que ainda podemos melhorar e, sobretudo, como podemos apoiar aqueles que não estão entre essa maioria.

**Uma instituição resiliente deve estimular a cooperação e o aprendizado, aproveitando a diversidade das equipes, inclusive a diversidade geracional, em geral pouco explorada nas instituições. A boa notícia que a pesquisa traz é que os museus já contam com o principal recurso para o durante e o pós-pandemia: profissionais capazes e com potencial para ajudar as instituições nas transformações que estão por vir.**

// *“Acredito que a adaptação da equipe e a criatividade são importantes para tornar o museu um espaço interessante e criativo, acima de tudo. O museu do futuro será... CRIATIVO”.*

40-49 anos, AL, Documentação/Acervo, Museu de Antropologia

## VISÕES E REAÇÕES MAIS OTIMISTAS

Apesar do impacto negativo da situação em grande parte dos respondentes, a pesquisa registrou também algumas outras percepções. Por exemplo, há profissionais que se consideram produtivos (21,1%), esperançosos (18,9%) e calmos (13,1%).

Quase 1/3 dos participantes afirma estar se sentindo desafiado e estimulado a ajudar sua instituição a superar este momento, e 23,4% dizem que apesar de preocupados/as, se mantêm otimistas quanto ao futuro pessoal e profissional.

ENTRE OS QUE SE SENTEM DESAFIADOS E ESTIMULADOS A AJUDAR SUA INSTITUIÇÃO A SUPERAR ESTE MOMENTO, O MAIOR PERCENTUAL ESTÁ ENTRE OS PROFISSIONAIS DOS SEGUINTE SETORES: GESTÃO GERAL/DIREÇÃO (48%), ADMINISTRATIVO E COMUNICAÇÃO/MARKETING (AMBOS COM 43%).

Para parte considerável dos profissionais, trabalhar (32,2%) e estudar para o desenvolvimento profissional e/ou pessoal (24%) são atividades que têm ajudado, do ponto de vista físico e mental, a atravessar o período de isolamento.

**Os motivos que fazem com que algumas pessoas tenham uma visão mais otimista ou estejam menos negativamente impactadas são diversos e multidimensionais – muitas vezes é uma combinação de contextos econômicos, psicológicos e pessoais únicos. No entanto, você também encontrará pessoas com essa percepção dentro do seu museu e elas podem ter um importante papel para ajudar outros membros da equipe que estão emocionalmente fragilizados. Como identificar não apenas quem precisa de ajuda, mas engajar quem pode ajudar?**

## TODOS OS SETORES IMPORTAM

A gestão da crise deve ser feita de forma clara e olhando para todos os setores do museu. A pesquisa revela que 30,5% dos profissionais não se sentem bem informados/as em relação às estratégias da instituição para lidar com os efeitos da crise, e 26% não se sentem satisfatoriamente orientados/as pelas instâncias superiores de administração e gestão sobre como proceder.

Além disso, as orientações sobre procedimentos de trabalho durante o período do isolamento social não estão distribuídas de maneira equilibrada dentro das instituições. Profissionais dos setores Administrativo e de Relações Institucionais/Captação de Recursos afirmam se sentir plenamente orientados com até cinco vezes mais frequência do que profissionais dos setores de Programação Cultural/Eventos e Comunicação/Marketing.

Quando olhamos para os dados sobre condição emocional, vemos que dentre os respondentes que se declaram sobrecarregados/as há um destaque para área de Gestão Geral/Direção, com 44%. Talvez efeito da insuficiente delegação de tarefas e da centralização de poder, comum dentro das instituições, que afeta todas as áreas, mas sobretudo as próprias lideranças.

*“Do ponto de vista interno, gostaria de mais escuta da diretoria aos funcionários e mais clareza sobre segurança profissional. De um modo geral, imagino um modelo colaborativo sobre as missões do museu, seu objetivo e sua programação, em que público e funcionários pudessem opinar. O museu do futuro será... COLABORATIVO”.*

30-39 anos, SP, Exposições, Museu de Arte

## PROFISSIONAIS JUNTOS NAS SOLUÇÕES

Os profissionais querem ser mais atuantes na construção do futuro dos museus: 63,6% dos participantes sentem que poderiam contribuir mais no desenvolvimento de projetos e/ou soluções para este momento de crise. Esse percentual chega a 72% entre profissionais dos setores Administrativo e Exposições. É preciso ampliar a participação dos profissionais na busca de soluções.

APESAR DA CAPACIDADE E DO INTERESSE DOS PROFISSIONAIS, APENAS 26,5% AFIRMAM TER COLABORADO COM A CRIAÇÃO DOS PROTOCOLOS PARA A REABERTURA DA INSTITUIÇÃO.

**Como os profissionais em posições de liderança poderiam se beneficiar e ser menos sobrecarregados com práticas mais participativas e transparentes em momentos de grande incerteza como este?**

Nos museus de grande porte, com mais de duzentos funcionários, o percentual daqueles que acham que poderiam contribuir mais cai para 52%. No entanto, quando questionados sobre como se sentiam durante a quarentena, 35% dos profissionais dessas instituições afirmaram ter se sentido mais produtivos, percentual acima dos outros museus de menor porte.

E existem também diferenças etárias: o percentual de profissionais entre 16 e 24 anos que sentem que poderiam contribuir mais com suas instituições neste momento é de 43%, contra 27% entre profissionais de 30 a 39 anos e de 40 a 49 anos.

**Como estimular uma cultura de maior participação em instituições de grande porte e como abrir espaço para o engajamento e potencial da geração de profissionais mais jovens? Para onde está indo a produtividade das equipes dos museus?**

*“Gostaria que os projetos institucionais fossem mais participativos e inclusivos, que as minorias sempre tivessem lugar de fala, principalmente nas ações de comunicação museológica. O museu do futuro será... HUMANO”.*

50-59 anos, RS, Documentação/Acervo, Museu de Arqueologia e Etnologia

## NOVAS DINÂMICAS DE TRABALHO

O setor de museus continuou em atividade durante a pandemia e seus profissionais relataram mudanças em suas rotinas de trabalho. Nem sempre isso quer dizer mais trabalho: 13,2% afirmam estar trabalhando menos horas e/ou estarem ociosos/as.

QUE MELHORIAS E REORGANIZAÇÕES PODERIAM SER FEITAS PARA APROVEITAR TODO O POTENCIAL DAS EQUIPES DOS MUSEUS?

*“Eu gostaria de [...] ter feito um sistema de gestão de acervo. Ter pensando em novas propostas de exposição e soluções para problemas antigos. Porém a direção do museu não soube otimizar este momento nem gerenciar o trabalho remoto, deixando a equipe com gaps de ociosidade. O museu do futuro será... ENGAJADO”.*

30-39 anos, AM, Administrativo, Museu de Arte

- 38,4% têm desenvolvido ou participado de novos projetos da instituição durante a pandemia.
- 33,6% produziram conteúdos para o site e/ou redes sociais da instituição.
- 20,3% relatam ter tido mais contato com profissionais de outras áreas da instituição com as quais não trabalhavam anteriormente.

**Em alguns casos, o trabalho remoto também ajudou a promover a integração de equipes e acelerou o domínio de ferramentas digitais entre diferentes setores do museu: como isso será incorporado à dinâmica de trabalho nos pós-pandemia?**

*“Gostaria de ter aproveitado a pandemia para criar novos protocolos de trabalho entre diferentes profissionais do museu, novas relações e interações entre áreas. Mesmo com a pandemia, os velhos hábitos se mantiveram no museu, cada qual em sua caixinha. O museu do futuro será... ENGAJADO”.*

30 -39 anos, SP, Educativo, Museu Arqueológico

*“Acredito que os museus poderiam repensar os processos de restauração e conservação com equipes maiores, mas com menos pessoas juntas ao mesmo tempo. Seria importante desenvolver atividades que ajudem os gestores a pensarem de maneira moderna. Reeducação dos gestores para não prejudicar os trabalhadores seria essencial. O museu do futuro será... POLÍTICO”.*

20-35 anos, DF, Documentação, Órgão Governamental

Para exercerem suas atividades (e atenderem às novas necessidades de suas instituições) os profissionais precisam de conhecimentos específicos. Neste quesito, 87,8% dos participantes da pesquisa consideram ter formação e/ou conhecimentos específicos para desenvolver as atividades requeridas pela administração e gestão neste momento. Por outro lado, aproximadamente 1/5 dos profissionais do setor Educativo não considera ter formação e/ou conhecimentos específicos para desenvolver as atividades. Entre os setores de Comunicação e Captação de Recursos, esse percentual cai para 5% e 7%.

*“Acho que o grande programa a ser desenvolvido é de capacitação do quadro de profissionais para o novo ambiente virtual e presencial, possibilitando que as equipes possam realizar com desenvoltura suas novas e antigas atividades. O museu do futuro será... ACOLHEDOR”.*

40-49 anos, PE, Conteúdo, Museu da Imagem e do Som e de Novas Tecnologias



## PRESENÇA E FLUÊNCIA DIGITAL

Em sua maioria (79,5%), os profissionais se sentem familiarizados/as com os recursos virtuais que foram disponibilizados para o desenvolvimento de suas atividades.

- Profissionais dos setores de Relações Institucionais/Captação de Recursos (93%), Administrativo (92%) e Comunicação/Marketing (89%) são os que se sentem mais familiarizados/as com os recursos virtuais, mais inclusive que profissionais em cargos de direção/gestão (78%).
- Os setores com profissionais com menor familiaridade são justamente alguns dos principais responsáveis pela construção das experiências museais: Curadoria/Pesquisa (75%) e Exposições (67%), além dos profissionais de Receptivo (Bilheteria/Recepção) (67%), que concentram os profissionais que estabelecem o primeiro contato com os públicos de museus na condição presencial.

**Você tem clareza sobre as lacunas de habilidades necessárias e as diferenças do letramento digital entre as áreas e equipes do museu? Como criar ações de transferência de conhecimento ou investir em formações para que toda a equipe tenha mais fluência digital?**

“*Acredito também que as equipes precisarão ser repensadas para englobar profissionais com experiência acadêmica diversa, trazendo outras formações que não as pensadas anteriormente, como profissionais do audiovisual, programação e machine learning, big data e recursos humanos dentro de todos os setores do museu, principalmente nas equipes de ponta de atendimento, como o setor Educativo.*

*O museu do futuro será... DESTERRITORIALIZADO”.*

30-39 anos, SP, Educativo, Museu de História

Em geral, os profissionais acreditam que a presença na internet e nas redes sociais neste momento trouxe benefícios para seus museus. O percentual é maior em museus de gestão mista (84,5%) e privada (80,4%), mas também bastante alto entre museus de gestão pública (77,2%). No entanto, profissionais das áreas de Documentação/Conservação, Curadoria/Pesquisa e do Educativo têm menos certeza em relação a esses benefícios.

**Se a presença digital trouxe benefícios para a instituição, como fazer com que eles sejam visíveis para as áreas que são responsáveis por pensar os conteúdos do museu? Esse convencimento pode ser um fator de motivação para a criação de novos projetos mais convergentes com o meio digital.**

“*Para mim é um sonho ver o museu produzindo mais conteúdos digitais, isso valoriza muito o trabalho que é feito de forma física durante todos os anos de existência do museu. O museu do futuro será... VALORIZADO”.*

30-39 anos, SP, Autônomo (design/arquitetura)

## RECIPROCIDADES E APRENDIZADOS INTERGERACIONAIS

Profissionais de diferentes faixas etárias possuem experiências e conhecimentos que podem ser valiosos apesar (e por causa) de suas diferenças. Uma primeira vantagem dessa interação pode vir da possibilidade de apoio emocional mútuo. Os profissionais mais experientes podem estar respondendo aos desafios da pandemia com mais serenidade e podem apoiar seus colegas de gerações posteriores, compreendendo inclusive que profissionais mais jovens podem ser mais afetados por uma retração no setor, com impactos diretos na sua trajetória profissional. Profissionais mais jovens concentram, em contrapartida, outras características e habilidade que serão cruciais para o futuro dos museus. Alguns dados ajudam a olhar as potencialidades da troca intergeracional nas equipes:

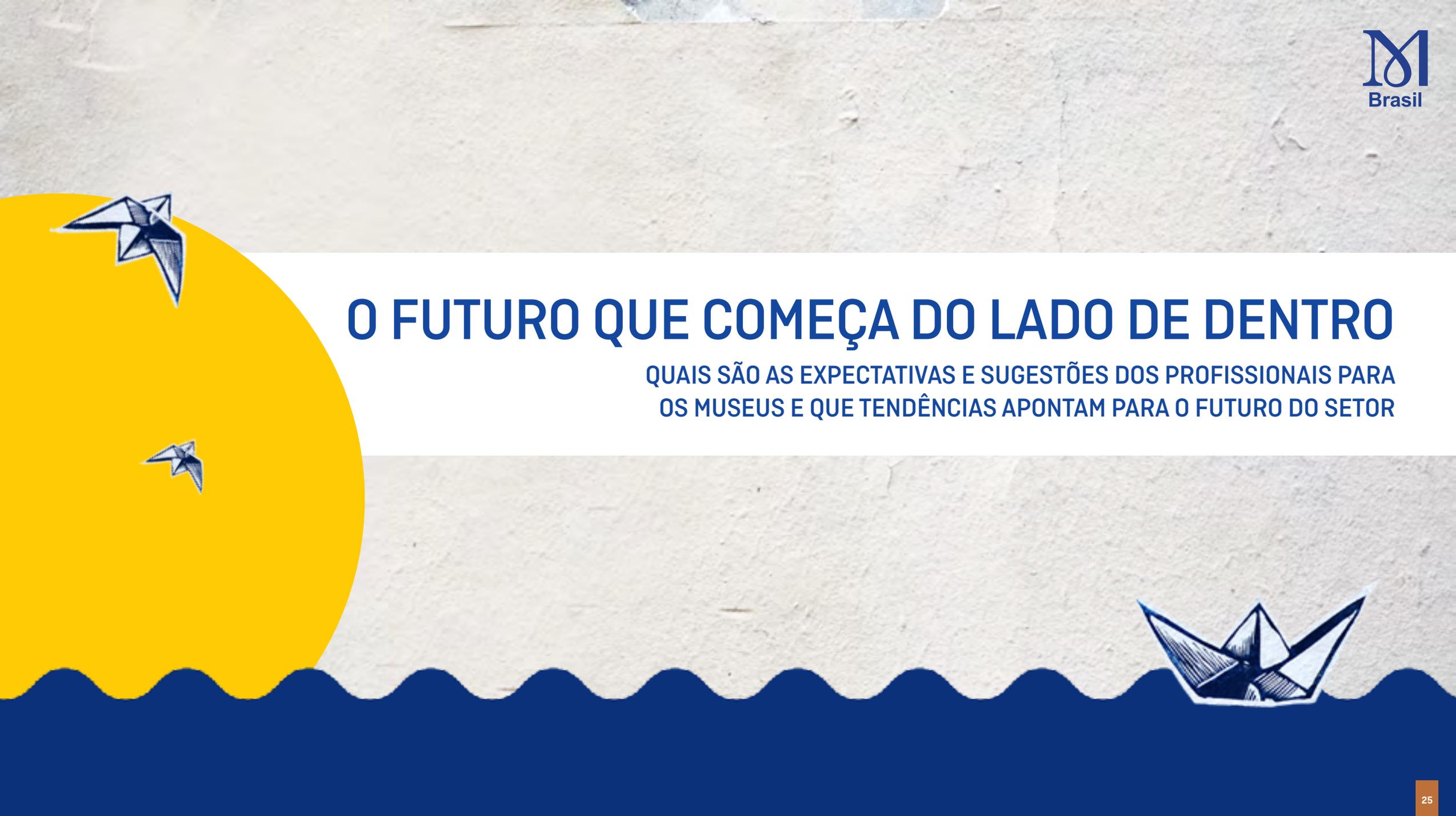
- O maior índice dos que se declaram ansiosos/as (53%) trabalham em museus há menos de cinco anos. Já os que se dizem mais receosos/as sobre como será o funcionamento dos museus após a reabertura e o retorno ao trabalho presencial estão em sua maioria na faixa 25 a 29 anos (62%).
- Os resultados indicam que profissionais que atuam no setor museal há mais de vinte anos se declaram produtivos (31%) e se sentem desafiados/as e estimulados/as (44%) a ajudar suas instituições a superar este momento.
- Metade dos profissionais entre 16 a 24 anos se sente totalmente familiarizados/as com os recursos virtuais, percepção que diminui progressivamente entre as outras faixas etárias. Entre os profissionais com 60 anos ou mais, apenas 29% afirmam se sentir plenamente familiarizados com as ferramentas digitais disponíveis.

**Como profissionais mais experientes podem ajudar os mais jovens a enfrentar este momento de desafio? De que modo aproveitar a fluência digital dos mais jovens, que pertencem à geração que já cresceu com contato com o digital?**

// *Infelizmente a maioria das instituições possui gestões com pouca inserção no universo digital, o que dificulta muito o rompimento de padrões estabelecidos e o pensar em novas formas de atuação do museu. O museu do futuro será... ACESSÍVEL”.*

30-39 anos, RJ, Exposições, Museu de Ciências e Tecnologia





# O FUTURO QUE COMEÇA DO LADO DE DENTRO

QUAIS SÃO AS EXPECTATIVAS E SUGESTÕES DOS PROFISSIONAIS PARA OS MUSEUS E QUE TENDÊNCIAS APONTAM PARA O FUTURO DO SETOR

A pandemia transformará o setor de museus de diferentes maneiras e o futuro começa com o que imaginamos para ele. Começa também a partir da confiança que depositamos nas instituições que vão ajudar a construir esse futuro. Por isso, a pesquisa procurou compreender a percepção dos profissionais sobre a atuação dos museus em que trabalham, além de mapear algumas tendências para o setor. Demos também voz aos profissionais para que compartilhassem que tipo de projetos esperam ver nos museus e para imaginarem conosco o museu do pós pandemia.

“*Gostaria de ver ações institucionais que levem em conta as dificuldades de acesso aos museus por grande parte da população, e não que as aprofundem. Gostaria de continuar vendo ações educativas digitais; e, se possível, presenciais com públicos em situação de vulnerabilidade, mesmo que em grupos pequenos ou extramuros, se necessário, de forma segura e com apoio da instituição. O museu do futuro será... SOLIDÁRIO.*”

30-39 anos, SP, Educativo, Museu de História

## RELEVÂNCIA DAS AÇÕES OFERTADAS DURANTE A PANDEMIA

“*Durante a pandemia é o momento de se elaborar projetos e pensar estratégias museográficas e educativas a serem aplicadas no pós pandemia. O museu do futuro será... HUMANO.*”

+60 anos, AL, Gestão, Museu Etnográfico

No geral, aproximadamente três em cada quatro participantes da pesquisa acreditam em alguma medida que sua instituição realizou um trabalho relevante para seus públicos durante o período de isolamento social. No entanto, vale a pena observar algumas diferenças nas percepções entre os profissionais:

- Aproximadamente 1/3 dos profissionais das áreas de Curadoria/Pesquisa (35%) e Documentação/Conservação (32%) não estão confiantes sobre a relevância das ações realizadas por seus museus. No setor de Exposições, esse percentual chega a 39%.
- A percepção de relevância é maior entre os setores de Comunicação/Marketing e Relações Institucionais/Captação de Recursos, mas ainda chama atenção que 22% e 14% dos profissionais desses setores, respectivamente, não estejam plenamente confiantes sobre a relevância da oferta dos museus para os públicos durante o isolamento social.
- Quando analisamos os tipos de instituições, notamos algumas diferenças. O percentual dos profissionais que estão plenamente convictos de relevância do trabalho durante a pandemia é maior entre profissionais de órgãos não governamentais de apoio à área museal (ONGs, OSCs, Fundações etc.) (59%) e entre museus comunitários ou ecomuseus (56%). Entre museus de arte e de história, o percentual cai para 46% e 51% respectivamente.

**Como as ações propostas e ofertadas por museus serão importantes no futuro se sua própria equipe não está plenamente convencida da relevância que essas atividades possuem para a sociedade neste momento de crise? As metas estão definidas, são monitoradas e estão sendo realizadas avaliações dessas ações? A gestão e as diferentes equipes responsáveis pelos conteúdos do museu estarão abertas e dispostas a realizar mudanças que alterem essa percepção?**

“*Gostaria de ver projetos mais interdisciplinares nos museus, envolvendo mais as áreas internas e o público dos museus, e que o setor Educativo, bastante afetado neste momento, recebesse mais visibilidade e atuação nos diversos projetos dos museus. O museu do futuro será... DEMOCRÁTICO*”.

30-39 anos, SP, Documentação/Acervo, Museu de Arte

## MUSEUS E COMUNIDADES DURANTE A PANDEMIA

“*Gostaria muito que o museu onde trabalho tivesse uma ação mais solidária e cidadã em tempos de crise para ampliar sua relevância na sociedade. O museu do futuro será... SOLIDÁRIO*”.

50-59 anos, SP, Documentação/Acervo, Museu de Arte

Nas respostas abertas, é visível um desejo por projetos e ações futuras que aumentem a relação dos museus com suas comunidades. Isso espelha a percepção dos profissionais em relação às ações realizadas por seus museus durante os primeiros meses da pandemia:

- Entre o total de respondentes, 43,4% não consideram que a instituição estreitou seu relacionamento com a comunidade. Esse percentual é levemente inferior em museus com gestão mista (37,1%) e chega a 45% entre museus de gestão pública e privada.
- Entre museus de arte, o percentual de profissionais é de 48%, um pouco acima do resultado geral.
- Quando analisamos os resultados por setores, essa percepção é maior entre profissionais nas áreas de Exposições (59%), Educativo (48%) e Relações Institucionais/Captação de Recursos (47%).
- A percepção é mais positiva entre profissionais de 16 a 24 anos: 73% dos respondentes nessa faixa etária acreditam que a instituição estreitou seu relacionamento com a comunidade.

**Em um futuro que vai demandar ações cada vez mais localizadas e experiências presenciais de menor porte, como os museus podem se aproximar de suas comunidades? De que maneira isso pode trazer benefícios e ajudar a mudar a percepção que os profissionais têm sobre a relevância dos museus em que atuam?**

Profissionais de museus comunitários/ecomuseus têm menor receio sobre como será o funcionamento dos museus após a reabertura e o retorno ao trabalho presencial quando comparados a profissionais de outros tipos de museus. Pela própria natureza e pelo dia a dia mais próximo de suas comunidades, os profissionais desses museus podem contribuir muito para estimular e inspirar profissionais de outros tipos de instituição. Como museus de arte, por exemplo, podem se aproximar de museus comunitários/ecomuseus e o que podem aprender conjuntamente?

“Penso que seria relevante o campo museológico pensar em como lidar com essas memórias, em como instrumentalizar os profissionais para se aproximar daqueles que foram diretamente atingidos pelo vírus e das famílias enlutadas. O museu do futuro será... **TRANSFORMADOR**”.

30-39 anos, SC, Educativo, Museu de História

## AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS PARA OS MUSEUS

A partir de um grupo de afirmações, pedimos aos participantes que indicassem, na sua opinião, as principais tendências para os museus nos próximos meses ou anos.

*Os profissionais de museus enxergam um futuro:*

- **Mais digital** – os museus repensarão o desenvolvimento da sua programação cultural e educativa por meio de novas tecnologias e formas de interação e usarão sua presença no ambiente digital para se comunicar mais ativamente com seus públicos.
- **Integrado com novas práticas de trabalho** – os museus devem incorporar, como em outros setores, a combinação de atividades presenciais e remotas dentro da sua nova rotina de trabalho.

As tendências menos apontadas pelos profissionais também trazem mensagens importantes sobre a pouca confiança de que a pandemia possa estimular mudanças necessárias no setor ou ações que aproximem os museus dos cidadãos. **As tendências de futuro menos indicadas pelos participantes dizem respeito a museus mais ativos e transparentes em sua comunicação interna e externa e com uma ação mais solidária e cidadã em tempos de crise, com maior relevância na sociedade. E algo ainda mais grave: quase 11% dos profissionais acreditam que os museus no pós pandemia se tornarão menos acessíveis e atenderão um público menos diverso.**

**Que ações podemos fazer no presente para que o futuro que tememos – museus menos acessíveis, diversos e relevantes para suas comunidades – não se torne realidade?**

“Espero que os museus realizem projetos que envolvam uma comunicação mais direta com a sociedade, somos guardiões de memórias do passado e desse presente que estamos vivendo. Temos que nos comunicar com o público em redes e canais populares, somos formais demais. O museu do futuro será... **INDISPENSÁVEL**”.

50-59 anos, AL, Educativo, Museu de História Natural

## COMO QUEREMOS O MUSEU DO FUTURO

“Gostaria que realmente os museus repensassem as programações de acordo com a nova realidade. É triste pensar que vamos reabrir os museus como se nada estivesse acontecendo. Os museus são espaços que devem refletir o que estamos vivendo na história, portanto é importante que apresentem essa reflexão para o público. O museu do futuro será... **ACOLHEDOR**”.

40-49 anos, RJ, Exposições, Museu de Arte



Pedimos aos profissionais que compartilhassem que tipos de projetos ou ações gostariam de ver nos museus durante o isolamento e após a reabertura. A resposta era opcional e mesmo assim recebemos aproximadamente setecentas sugestões. Os profissionais expressaram ideias sobre ações e projetos diversos e percebemos que a maioria se concentrou em três temas principais:

1. Ações que ampliem a presença digital dos museus para além das redes sociais, incluindo projetos pensados para o ambiente *on-line*, acesso de acervos e coleções, e desenvolvimento de habilidades digitais.
2. Ações e projetos para promoção do papel social dos museus e relação com comunidades, incluindo ações solidárias durante a pandemia e projetos que tornem os museus mais inclusivos e acessíveis.
3. Ações para melhoria da gestão e das práticas de trabalho dentro dos museus.

// *Que os museus universitários possam se transformar numa “zona de contato” com seu entorno e demais públicos (real ou potencial), por ações de mediação presencial e remota. Que o museu universitário de fato possa ser um locus de realização das práticas integradas de ensino, pesquisa e extensão. O museu do futuro será... INCLUSIVO”.*

50-59 anos, PA, Gestão, Órgão Governamental

// *Penso em ações sociais e de ocupação do museu com atendimento à sociedade no que diz respeito às demandas da pandemia, com divulgação científica e ações práticas, como organização de campanhas solidárias, abertura como espaço de vacinação (quando houver), atendimentos diversos. O museu do futuro será... ACOLHEDOR”.*

30-39 anos, RJ, Educativo, Museu de História

// *Gostaria de ver projetos que inserissem os museus dentro de um plano de desenvolvimento local sustentável das comunidades de sua ambiência. O museu do futuro será... AGREGADOR”.*

40-49 anos, CE, Gestão, Museu de História

// *Gostaria que os museus se posicionassem mais politicamente, a favor de uma sociedade democrática e equânime, utilizando-se de seus espaços para realmente inspirar o debate, investido em sua função social enquanto fórum e lugar de produção, absorção e compartilhamento do conhecimento. O museu do futuro será... UM FÓRUM DE IDEIAS”.*

30-39 anos, MG, Documentação/Acervo, Organização da Sociedade Civil

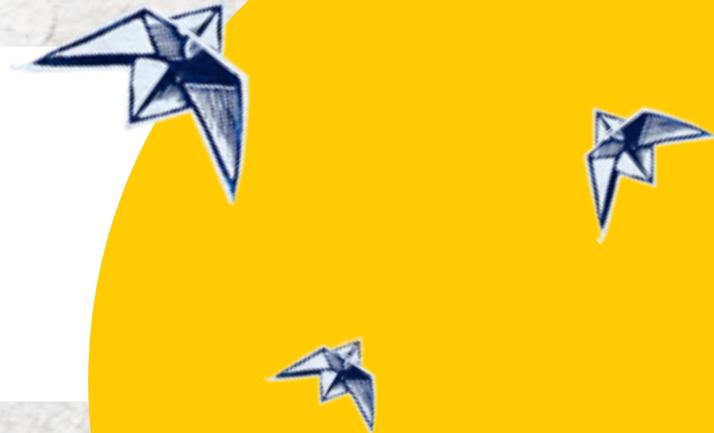


# EM UMA PALAVRA O MUSEU DO FUTURO PÓS PANDEMIA SERÁ?



# PRÓXIMOS PASSOS

DICAS PARA FAZER UM BOM USO DOS RESULTADOS DESTA PESQUISA



O ICOM Brasil pensou essa pesquisa não apenas como um canal de escuta e um retrato dos impactos da pandemia para os profissionais de museus, mas como um recurso útil para ajudar na transformação e na construção do futuro do setor. Por isso, listamos algumas sugestões para que todos no museu olhem esses dados como inspiração para a ação.

### O que você pode fazer:

- Divulgue a pesquisa entre as equipes e promova conversas para discutir os dados apresentados. Essa é uma maneira de acolher os profissionais e entender quais desses resultados espelham a realidade do seu museu.
- Se sua equipe estiver muito fragilizada, busque parcerias ou apoio em redes de psicólogos e terapeutas voluntários para construir formas de acolhimento. Eles podem se interessar pelo que o museu – como espaço de conhecimento e criatividade – tem a oferecer.
- Se sentir necessidade, use esta pesquisa como base para fazer sua própria investigação sobre as condições de trabalho de todos os profissionais do museu.
- Use as perguntas presentes neste relatório como um guia de discussão e autoavaliação com os órgãos de gestão dos museus – de preferência com participação das equipes.
- Se você é diretor/a ou exerce um cargo de gestão, liderando outros profissionais, ouça o que sua equipe tem a dizer sobre cada um dos pontos da pesquisa. Todos estamos um pouco perdidos em meio a tantos desafios e muitas pessoas podem e querem ser parte das soluções.

- Estimule conversas sobre o futuro que vocês querem construir para o museu. Imaginem juntos novos projetos e as mudanças que são possíveis – dentro das limitações e da realidade. Depois, transformem a imaginação em um plano de ação.
- Mapeie os conhecimentos e as habilidades digitais que os profissionais do seu museu já possuem e invista em capacitações ou parcerias que sejam importantes para o trabalho que querem desenvolver. Sobretudo, busque e estimule o aprendizado integrado e intergeracional dentro do museu.
- Não há cedo ou tarde para começar a fazer alguma coisa por sua comunidade. Comece com seus vizinhos, com seus grupos mais assíduos ou com seus públicos mais engajados. Ouça suas necessidades mais urgentes: certamente há alguma coisa que a instituição pode fazer para ajudar e é provável que existam profissionais no museu dispostos a participar. E mais, que tenham conhecimentos e sugestões preciosas para essa interlocução com a comunidade.

“Seria muito bom criar uma roda de conversa aberta a quem queira participar, público ou funcionários, a fim de discutirmos como estamos nos sentindo e trazer à tona o que nós aprendemos de produtivo e o que nos frustrou nesse período. Falar e ouvir ideias nos capacita a criar projetos, amplia nosso conhecimento, nos faz ter uma visão diferente da nossa. Com isso podemos enxergar soluções que não víamos antes. O museu do futuro será... INOVADOR”.

30-39 anos, SP, Administrativo, Museu de Arte



# CONSIDERAÇÕES FINAIS

## PENSANDO E NAVEGANDO JUNTOS RUMO AO FUTURO DOS MUSEUS

O Ciclo de Pesquisas do ICOM Brasil se soma a uma série de iniciativas conduzidas pelo setor museal em todo o mundo para ajudar as instituições e seus profissionais a lidar com as consequências da pandemia de COVID-19.

Em momentos como este, é compreensível que o foco inicial seja no levantamento das perdas do setor, sobretudo em relação aos impactos econômicos e a ocupação/emprego de profissionais e da cadeia envolvida. Por isso, recomendamos que os profissionais acessem outras pesquisas internacionais focadas em museus, assim como pesquisas brasileiras do setor criativo em geral, pois o contexto pede que enxerguemos nossas similaridades e aprendamos juntos. Só assim encontraremos as melhores respostas à crise que afeta a todos.

Com esta pesquisa, optamos, no entanto, por construir um corpo de evidências a partir de um outro recorte, que consideramos ainda pouco explorado e de extrema importância para o futuro do setor. Um futuro que já começou e depende das ações dos profissionais que constroem os museus dia após dia. Os resultados coletados deixam claro que algumas

transformações nas instituições museais brasileiras já estão em curso: a importância do digital, a maior consciência do seu papel social e a necessidade de se valorizar, de forma equânime, todas as equipes que atuam nos museus. Os dados revelam também que existe um interesse por novos formatos de trabalho e uma expectativa por melhorias na gestão das instituições, a partir da compreensão de que momentos de crise exigem ainda mais transparência, trabalho colaborativo, valorização das equipes pelas lideranças e coragem de todos os profissionais na construção do bem comum.

Esperamos que este relatório, mais do que um retrato de um momento peculiar do setor, seja o início de um diálogo e um repositório de ideias para ajudar os profissionais e as instituições a enfrentarem futuras crises. Desejamos que os profissionais de museus de todo o país possam escutar uns aos outros e, aproveitando os achados da pesquisa, que construam um futuro com museus ainda melhores para suas equipes e para toda a sociedade. Precisamos navegar nessas águas turbulentas com cuidado e coragem, engajando ativamente todos nós, profissionais, para uma ação responsável e colaborativa que transforme os museus fortalecendo a sua essência e o seu sentido de existência.



# AGRADECIMENTOS

A realização desta pesquisa só foi possível graças ao apoio de organizações governamentais e não governamentais parceiras, dos museus brasileiros e, sobretudo, de seus profissionais.

Agradecemos aos integrantes do coletivo **Gengibre Criativo** – Carla Nieto Vidal, Joana Tuttoilmondo e Fernando Uehara – pela organização das discussões iniciais que frutificaram em forma de pesquisa.

Não teríamos obtido um retorno tão expressivo e abrangente em termos de representatividade geográfica, sem o engajamento de instituições – em nome das quais citamos o **IPAC/DIMUS-BA** (Instituto do Patrimônio Artístico e Cultural da Bahia), a Diretoria de Desenvolvimento e Ações Museais de Minas Gerais, o Museu Câmara Cascudo, da Universidade do Rio Grande do Norte – e de tantos profissionais do setor, representados aqui por Cármen Lúcia Tavares Almeida Dantas, Dirceu van Lonkhuijzen, Eduardo Sarmento, Ana Werneck e Everardo Ramos.

Agradecemos ainda o apoio irrestrito dos **Conselhos Consultivo e de Administração do ICOM Brasil** e, especialmente, à **ABRAOSC** e ao **MAM-RJ**, que apoiaram financeiramente a iniciativa.



# REFERÊNCIAS

## OUTRAS PESQUISAS SOBRE IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19 NOS SETORES DE MUSEUS E CULTURA

### BRASIL

- Pesquisa ações educativas museais durante a pandemia do Covid-19  
*Comitê para a Educação e Ação Cultural do Conselho Internacional de Museus (CECA-BR/ICOM) e Rede de Educadores em Museus do Brasil (REM-BR)*
- **Impacto da Pandemia da Covid-19 nas Instituições Museológicas Catarinenses**  
*Coordenação do Sistema Estadual de Museus de Santa Catarina (SEM/SC)*  
<https://www.cultura.sc.gov.br/noticias/patrimonio/22624-fcc-publica-relatorio-de-impacto-da-pandemia-em-museus-catarinenses>
- Pesquisa Impactos da COVID-19 na Economia Criativa  
*Observatório da Economia Criativa da Bahia (OBEC-BA)*  
<https://ufrb.edu.br/proext/economiacriativa-covid19/>
- **Conjuntura do setor de Economia Criativa Efeitos da crise da Covid-19**  
FGV / SEC-SP / Sebrae  
<http://www.cultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2020/07/Pesquisa-FGV-Impacto-pandemia.pdf>
- **Percepção dos Impactos da COVID-19 nos setores culturais e criativos do Brasil**  
<http://iccscovid19.com.br/#>

### EXTERIOR

- **Museums, museum professionals and COVID-19 (Fase 1)**  
*ICOM Internacional*  
<https://icom.museum/en/covid-19/surveys-and-data/survey-museums-and-museum-professionals/>
- **Museums around the world in the face of COVID-19**  
*UNESCO*  
<https://en.unesco.org/news/launch-unesco-report-museums-around-world-face-covid-19>
- **Pesquisa sobre o impacto do COVID-19 nos museus ibero-americanos**  
*IberMuseus*  
<http://www.iber museos.org/pt/recursos/noticias/relatorio-de-impacto-da-pandemia-e-repositorio-covid-19-para-os-museus/>
- **Impact of the COVID-19 situation on museums in Europe**  
*NEMO (Network of European Museum Organisations)*  
<https://www.ne-mo.org/advocacy/our-advocacy-work/musums-during-covid-19.html>



# CRÉDITOS

## Realização:

### ICOM Brasil

#### Presidente e Vice-Presidente

Renata Vieira da Motta  
Vera Lucia Mangas da Silva

#### Diretoria

Marília Bonas  
Roberta Saraiva Coutinho

#### Conselho de Administração

Adriana Mortara Almeida, Claudia Porto,  
Gabriel Moore Forell Bevilacqua, Maurício  
Candido da Silva. SUPLENTEs: Alessandra  
Labate Rosso, Janaína Melo, Lucimara  
Letelier, Luiz Fernando Mizukami, Marcelo  
Nascimento Bernardo da Cunha.

#### Conselho Consultivo

Antonio Motta, Letícia Julião, Magaly de  
O. Cabral Santos, Mariana Várzea, Marilucia

Botallo, Renata Bittencourt, Rosângela  
Marques de Britto, Zita Possamai.

**SUPLENTEs:** Ana Cristina Carvalho, Camila  
Azevedo de Moraes Wichers, Eneida Braga  
Rocha de Lemos, Juliana Monteiro, Luiz  
Antônio Cruz Souza, Marcia Bertotto,  
Paulo Vicelli, Ricardo Resende, Rosa Arraes.

#### Conselho Fiscal

Angelica Fabbri, Marcelo Costa Dantas,  
Marcos Mantoan. **SUPLENTEs:** Gilberto  
Freyre Neto, Lucas Pessôa, Marcia  
Silveira Bibiani.

#### Assessoria de comunicação

Renata Beltrão

#### Secretaria executiva

Lucimara Varejano

## Parceria:

### Tomara! Educação e Cultura

#### Gestão geral e coordenação da pesquisa

Clara Azevedo  
Júlia Serra Y. Picchioni  
Ana Luiza Mendes Borges  
Camila Iwasaki

#### Assistente

Clarissa Batalha

#### Pesquisadora associada

Beth Ponte

#### Compendium

Roberto Padovani  
Mariana Fandinho  
Hyago Souza

#### Design

Maria Clara Viana Stoqui

#### Revisão de texto

Lucimara Carvalho



**ICOM** international  
council  
of museums  
**Brasil**

Parceria:

**FTOMARA!**  
EDUCAÇÃO & CULTURA



Apoio:

**ABRAOSC**  
Associação Brasileira das Organizações Sociais de Cultura



Museu de Arte Moderna  
Rio de Janeiro

