

SUMÁRIO  
EXECUTIVO

DADOS PARA NAVEGAR  
EM MEIO ÀS INCERTEZAS

RESULTADOS DA PESQUISA COM PROFISSIONAIS  
E PÚBLICOS DE MUSEUS

# APRESENTAÇÃO

Em momentos desafiadores, como o enfrentado por todo o setor museal em virtude da pandemia de COVID-19, informações e evidências são essenciais. 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 realizar uma pesquisa que, além de retratar os impactos da pandemia para o setor, também apontasse caminhos e tendências possíveis para o futuro. Para tanto, a 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](#)].

Este sumário executivo apresenta a síntese dos dois ciclos, com uma seleção dos principais resultados. Esperamos que este trabalho de escuta inspire transformações e seja mais um passo no diálogo entre museus, seus profissionais e seus públicos.

**Boa leitura!**

A hand-drawn illustration in blue ink on a textured, light brown paper background. The illustration shows a hand holding a paper airplane. The hand is detailed with fine lines and shading, and the paper airplane is also intricately drawn. The background has a wavy blue border at the bottom.

## CICLO 1

RESULTADOS DA PESQUISA COM  
PROFISSIONAIS DE MUSEUS

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

### 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

A pesquisa contou com a participação de **1039 profissionais** que atuam – ou atuaram – em diferentes áreas de museus localizados em **23 estados brasileiros e no Distrito Federal**.

Apesar da diversidade geográfica e de setores presentes 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, essas informações relembram que a ampliação da diversidade – de gênero, raça e idade – deve ser uma meta de todo o setor.

# 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.

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

**A análise das condições emocionais e dos impactos da pandemia nos profissionais indica as áreas e os perfis mais afetados.** A maior parte dos que se identificam com “emocionalmente fragilizados” está no Educativo (31%), um dos setores que mais têm 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.

**É fundamental também observar os efeitos causados pela pandemia nas situações de trabalho.** 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 própria resposta à crise enfrentada pelos museus.

**Os museus precisam garantir e transmitir segurança para seus profissionais, apoiando-os na retomada.** Mais de um terço dos participantes da pesquisa afirmou pertencer a algum grupo de risco de coronavírus. Dois em cada três profissionais (61,3%) não gostariam necessariamente de voltar ao trabalho presencial e 55,1% têm receio sobre como será o funcionamento dos museus após a reabertura e o retorno ao trabalho presencial.

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

**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%). Dois em cada cinco profissionais (38,4%) têm participado de novos projetos da instituição durante a pandemia, e têm tido também mais contato com profissionais de outras áreas da instituição com as quais não trabalhavam anteriormente (20,3%). Destaca-se, ainda, que 33,6% produziram conteúdos para o site e/ou redes sociais da instituição.

**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.

**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 20% dos profissionais do setor Educativo consideram não ter formação e/ou conhecimentos específicos para desenvolver as atividades a eles designadas.

**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%). Sobre esse ponto, profissionais das áreas de Documentação/Conservação, Curadoria/Pesquisa e do Educativo têm menos certeza em relação a esses benefícios.

**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, mas é importante habilitá-los e engajá-los para os novos contextos.

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

**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.

**As respostas abertas tornaram visível um desejo por projetos e ações futuras que aumentem a relação dos museus com suas comunidades.** 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.

**A partir de um grupo de afirmações, pedimos aos participantes que indicassem as principais tendências para os museus nos próximos meses ou anos.** Os profissionais de museus enxergam um futuro **mais digital**, que fará uso de novas tecnologias e formas de interação, se comunicando mais ativamente com seus públicos, e que **estabelecerá novas práticas de trabalho**, com combinação de atividades presenciais e remotas nas novas rotinas.

**As tendências menos apontadas pelos profissionais também trazem mensagens importantes sobre a pouca confiança de que aconteçam mudanças no setor 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.

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

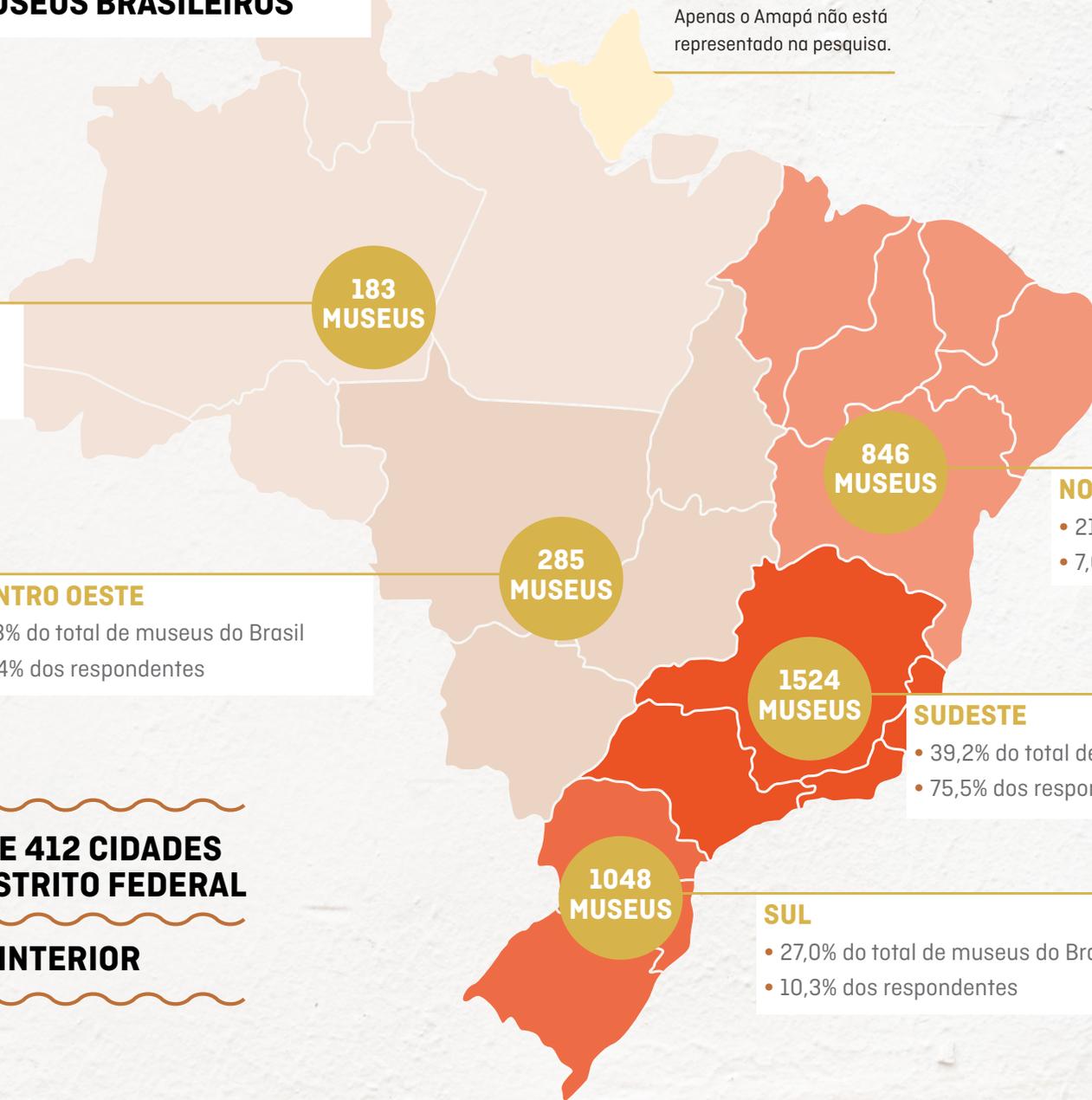


CICLO 2

RESULTADOS DA  
PESQUISA COM  
PÚBLICOS DE MUSEUS



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



### NORTE

- 4,7% do total de museus do Brasil
- 2,1% dos respondentes

### CENTRO OESTE

- 7,3% do total de museus do Brasil
- 4,4% dos respondentes

### NORDESTE

- 21,8% do total de museus do Brasil
- 7,6% dos respondentes

### SUDESTE

- 39,2% do total de museus do Brasil
- 75,5% dos respondentes

### SUL

- 27,0% do total de museus do Brasil
- 10,3% dos respondentes

**4210 RESPONDENTES DE 412 CIDADES EM 25 ESTADOS E DO DISTRITO FEDERAL**

**69,8% CAPITAL X 30,2% INTERIOR**

Apesar da diversidade geográfica, é importante notar a participação majoritária de respondentes da região sudeste, de mulheres e de branco/as, entre os 30 e 49 anos, com alto nível de escolaridade. O perfil dos participantes nos relembra que a ampliação da diversidade dos públicos – em termos de raça, classe social, gênero e idade – deve ser uma bandeira e uma meta de todo o setor.

## É PRECISO USAR NOVAS LENTES PARA ENXERGAR OS PÚBLICOS DOS MUSEUS

Para quase 1/3 do público, o museu é prioritariamente um lugar de conhecimento (29,1%), de reflexão sobre o passado, o presente e o futuro (27,9%) e inspirador (26,3%). Por outro lado, menos de 3% consideram os museus lugares de turismo ou de diversão. Apenas 16 dos mais de 4 mil respondentes disseram que museus são lugares chatos, entediantes e de coisas velhas.

A pandemia impactou as pessoas de formas muito diferentes e os museus podem classificar os seus públicos também a partir de seus perfis e necessidades emocionais. Além de um percentual alto de pessoas que estão aproveitando para aprender coisas novas (38,3%), a pesquisa identificou que 1/4 dos respondentes estão se adaptando bem e gostando de ficar em casa. No entanto, há a mesma proporção de pessoas estressadas e/ou angustiadas (24,5%) e, ainda, se sentido entediadas (13,1%) ou solitárias (11,3%). O luto na pandemia também é um tema presente para 5,8% dos respondentes.

Todos os públicos tem sede de novidade e, entre motivos para visitar um museu, ver novas exposições foi a opção mais marcada em todas as faixas etárias. Antes da pandemia, além das exposições, o que fazia os públicos irem a um museu era: conhecer o museu (53,5%), participar da programação cultural ou de atividades educativas (37,7%), rever a coleção do museu (30,9%), passear com filhos, família ou amigos (20,7%), pesquisar (10,7%), participar de excursões escolares ou turísticas (5,6%).

O museu é um lugar de convívio social e muitas pessoas visitam museus por razões não necessariamente ligadas aos acervos ou mostras em cartaz. A soma de outras opções de respostas revela que 22,5% dos respondentes iam aos museus para encontrar pessoas, passear no jardim/parque, ir ao café/restaurante/loja, usar a biblioteca ou simplesmente para estar em um espaço acessível, com recursos inclusivos. Para essas pessoas, quais serão as motivações para voltar ao espaço do museu, mesmo que virtualmente, durante a pandemia?

## EXPERIÊNCIAS CULTURAIS DOS PÚBLICOS DURANTE A PANDEMIA E APRENDIZADOS PARA A ATUAÇÃO DOS MUSEUS NO AMBIENTE DIGITAL

Mais da metade (51,2%) dos participantes da pesquisa não participou de nenhuma atividade digital promovida por qualquer museu, apesar de estarem bastante ativos na internet e buscarem por atividades prazerosas durante a pandemia.

A ampliação da presença digital dos museus já não era uma novidade, mas foi acelerada em decorrência da pandemia. Atividades *on-line* têm potencial de atrair novos visitantes e de fidelizar quem já conhece ou frequenta os museus: 24,1% dos respondentes afirmaram ter tido seu primeiro contato com o museu por meio de alguma atividade digital durante a pandemia. Quase o mesmo percentual (25,3%) dos que se classificaram como frequentadores assíduos (já havia visitado mais de uma vez).

**As atividades *on-line* mais acessadas pelos participantes da pesquisa foram:** aulas *on-line*, cursos, oficinas ou webinários (71,4%); *lives* e/ou transmissões ao vivo de eventos culturais/artistas (shows, peças, apresentações) (59,7%); debates, reuniões ou discussões *on-line* (50,8%); Exposições *on-line* e/ou visitas virtuais a museus e galerias (33,3%).

**As plataformas preferidas ou usadas com mais frequência pelos públicos** para visitar e/ou participar de atividades virtuais promovidas por museus são: Youtube (64,7%), Site do Museu (54,5%), Instagram (53,5%), Facebook (28,8%), Google Arts & Culture (20,5%).

**Atividades digitais** bem planejadas e conectadas com a missão institucional são poderosas ferramentas de **difusão de conhecimento** sobre os acervos, coleções e temáticas dos museus. Além disso, **ampliam a acessibilidade e o alcance** dos museus, atingindo públicos de outros estados e cidades – alguns dos quais nunca visitaram ou visitariam o museu presencialmente.

O público aprecia a **possibilidade de conhecer os museus por dentro**, não apenas com as visitas digitais, mas conhecendo e ouvindo os curadores, diretores, equipes e artistas. A participação nas atividades digitais aumenta a **conexão** e **o interesse em conhecer ou voltar aos museus** presencialmente quando possível. No entanto, existe **a expectativa que mesmo após a reabertura física, as instituições continuem realizando atividades digitais.**

**É essencial entender a atividade digital como um tipo específico de experiência.** Para 91,9% dos que participaram de alguma atividade *on-line* dos museus durante a pandemia, a experiência foi boa ou excelente, mas os depoimentos dos públicos apontam pontos de melhoria para que museus ofereçam experiências ainda mais significativas e agradáveis para seus públicos.

**As pessoas que ainda não participaram de atividades digitais de museus** seriam atraídas para uma atividade por interesse por algum convidado, artista, tema ou conteúdo específico (52,9%); lançamento de uma exposição virtual de tema de seu interesse (50%); curiosidade por algum formato ou experiência nova (40,8%); vontade de se informar ou de aprender alguma coisa (35,9%); visitas educativas virtuais (21,6%).

## **QUAIS AS EXPECTATIVAS DOS PÚBLICOS E PORQUE É IMPORTANTE OUVI-LAS**

**A última seção da pesquisa foi dedicada às ideias e sugestões sobre o futuro dos museus.** Quase 3 mil participantes, de todas as idades, responderam à pergunta aberta e facultativa sobre o tema, o que mostra que os públicos têm muito a dizer e querem estar envolvidos no futuro dos museus. A pesquisa mostra que os públicos querem não apenas que os museus se tornem mais digitais, mas sobretudo que isso os torne mais acessíveis e mais próximos de suas comunidades.

**Mesmo com receio, os públicos confiam na reabertura dos museus**, sendo que quase metade (45,9%) dos participantes da pesquisa acredita totalmente que o museu que mais frequenta terá capacidade de implementar as medidas de segurança necessárias em sua reabertura.

**Alguns temas estiveram presentes de maneira mais marcante nas respostas.** Com destaque para ações digitais e educativas, seguidas de ações para ampliar a acessibilidade dos museus, para melhorar sua relação com as comunidades do entorno e para ampliar seu papel social. O público espera ver também novas exposições e diversos respondentes compartilharam o desejo de que os museus abordem, a partir de suas diferentes perspectivas, temas relacionados à pandemia, à saúde e ao futuro.

**Em 2018, o Conselho Internacional de Museu (ICOM) deu início ao processo de revisão da atual definição de museu.** A iniciativa tem como mote buscar uma definição que abarque os desafios do século XXI e as expectativas atuais das sociedades. Embora ainda não haja um consenso sobre a nova definição, a discussão sinaliza que existem expectativas de que os museus tenham uma atuação mais presente em suas comunidades, que sejam mais sustentáveis, diversos, inclusivos e que dialoguem com problemas e pautas importantes em seus respectivos países e sociedades.

## **MUDANÇAS QUE TORNARIAM OS MUSEUS MAIS INTERESSANTES PARA OS PÚBLICOS**

**Em relação à sua atuação e posicionamento na sociedade:** serem mais diversos, inclusivos para todas as pessoas e acessíveis aos diferentes públicos (42,9%); apoiarem causas sociais da sua comunidade, incluindo os artistas locais (37,9%); ampliarem e diversificarem a programação cultural, incluindo novas exposições com maior frequência (36,5%); tratar de temas e pautas sociais e políticos importantes, como racismo, feminismo, desigualdade de gênero etc. (27,9%); serem menos formais ou mais divertidos (14,6%).

**Já em relação à sua programação e atividades os principais apontamentos foram:** serem mais baratos ou gratuitos (25,4%); serem mais acessíveis digitalmente e ampliarem a programação *on-line* (24,7%); serem mais participativos e/ou interativos (23,3%); terem profissionais preparados para acolher os diferentes públicos (18,4%); terem mais conteúdos para o público infanto-juvenil (8,2%).

# O MUSEU DO FUTURO SERÁ...



# 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. SUPLENTE: 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.

**SUPLENTE:** 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. **SUPLENTE:** 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

Parceria:



Apoio:



Museu de Arte Moderna  
Rio de Janeiro

ICOM international  
council  
of museums  
Brasil