

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ECONOMIA**

**DEBORAH BALTHAZAR LEITE**

**A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DOS MUSEUS BRASILEIROS:  
UMA ANÁLISE DAS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE FINANCIAMENTO**

**São Paulo**

**2023**

**DEBORAH BALTHAZAR LEITE**

**A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DOS MUSEUS BRASILEIROS:  
UMA ANÁLISE DAS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE FINANCIAMENTO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra Profissional em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Milan

**São Paulo**

**2023**

### CIP - Catalogação na Publicação

Leite, Deborah Balthazar

A sustentabilidade financeira dos museus  
brasileiros : uma análise das principais estratégias  
de financiamento / Deborah Balthazar Leite. -- 2023.  
164 f.

Orientador: Marcelo Milan.

Dissertação (Mestrado Profissional) -- Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências  
Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia,  
Porto Alegre, BR-RS, 2023.

1. Museus. 2. Financiamento. 3. Sustentabilidade  
financeira. 4. Brasil. I. Milan, Marcelo, orient. II.  
Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os  
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**DEBORAH BALTHAZAR LEITE**

**A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DOS MUSEUS BRASILEIROS:  
UMA ANÁLISE DAS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE FINANCIAMENTO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra Profissional em Economia.

Aprovada em: São Paulo, 09 de março de 2023.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Marcelo Milan – Orientador  
UFRGS

---

Prof. Dra. Daniele Pereira Canedo  
UFRB

---

Prof. Dr. Leandro Valiati  
UFRGS

## RESUMO

A redução do financiamento público aos museus tem sido considerada uma tendência preocupante, o que significa um risco a estas instituições, especialmente nos países em que historicamente o Estado assumiu o papel de protagonismo, como o Brasil. Diante deste cenário, este trabalho dedica-se à análise de estratégias de financiamento que possam contribuir para manter os museus financeiramente saudáveis. Para isso, analisa as práticas adotadas na França, nos Estados Unidos e no Chile, bem como o histórico e o perfil dos museus brasileiros e das políticas direcionadas ao setor. A partir desta análise, levanta possibilidades alternativas de geração de receitas que possam integrar os orçamentos das instituições de modo a torná-las menos dependentes dos recursos públicos. As estratégias de diversificação incluem iniciativas como captação de patrocínios, parcerias, doações, exploração de atividades comerciais como bilheteria, uso dos espaços físicos, licenciamento de imagem e produção de bens derivados, fundos patrimoniais e ativos digitais.

**Palavras-chave:** Museus. Financiamento. Sustentabilidade financeira. Brasil.

## ABSTRACT

The diminishing state support for museums has been considered a worrying trend, which means a risk to these institutions, especially in countries where the government has historically assumed a leading role, like Brazil. This work is dedicated to the analysis of financial strategies that can contribute to keep museums financially sound. In order to accomplish that, it analyzes the practices adopted in France, the United States, and Chile, as well as the history and profile of Brazilian museums and the public policies targeted at this sector. Based on this analysis, it raises alternative possibilities for generating revenue that can integrate the institutions' budgets in order to make them less dependent on state resources. Diversification strategies include initiatives such as attracting sponsorship, partnerships, donations, exploring commercial activities such as entrance fees, use of spaces, image licensing, production of derivative goods, endowments, and digital assets.

**Keywords:** Museums. Financing. Financial sustainability. Brazil.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAM	Agência Brasileira de Museus
ADMICAL	Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial
AFM	Agência France-Muséums
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAPC	Centro de Artes Plásticas Contemporânea - Museu de Arte Contemporânea de Bordeaux
CCA	Canada Council for de Arts
CNIC	Comissão Nacional de Incentivo à Cultura
CNM	Cadastro Nacional de Museus
CNPC	Conselho Nacional de Política Cultural
CNRC	Centro Nacional de Referência Cultural
COVID-19	Coronavírus
CPF	Conselho, Plano e Fundo
DCMS	Departamento de Cultura, Mídia e Esportes
DEMU	Departamento de Museus e Centro Culturais
DIBAM	Direção de Bibliotecas, Arquivos e Museus
EAV	Escola de Artes Visuais do Parque Lage
et al.	e outros
EUA	Estados Unidos da América
FAMA	Fábrica de Artes Marcos Amaro
FDML	Fundo de Dotação do Museu do Louvre
FICART	Fundos de Investimento Cultural e Artístico
FIRJAN	Federação das Indústrias do Rio de Janeiro
FMIM	Fundo para Melhoria Integral dos Museus
FNC	Fundo Nacional de Cultura
FNDM	Fundo Nacional de Desenvolvimento de Museu
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAM	Instituto Brasileiro de Museus
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
ICOM	Conselho Internacional de Museus
IDIS	Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social
IMLS	Institute of Museums and Library Services

IN	Instrução Normativa
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
ISS	Imposto Sobre Serviço
LAB	Lei Aldir Blanc
MAC USP	Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo
MACRS	Museu de Arte Contemporânea do Rio Grande do Sul
MAM	Museu de Arte Moderna
MAR	Museu de Arte do Rio
MASP	Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand
MEC	Ministério de Educação e Cultura
MHN	Museu Histórico Nacional
MHNJB	Museu de História Natural e Jardim Botânico
MINC	Ministério da Cultura
MNBA	Museu Nacional de Belas Artes
MUSES	Museu de História Natural do Sul do Estado do Espírito Santo
NEA	National Endowment for the Arts
NEH	National Endowment for the Humanities
NESTA	National Endowment Technology and Arts
NFT	Non-Fungible Token
NSF	National Science Foundation
OAF	Fundação de Artes de Ontario
OBEC	Observatório da Economia Criativa – Bahia
OPC	Observatorio de Políticas Culturales
OGFP	Organização Gestora de Fundo Patrimonial
OMS	Organização Mundial da Saúde
OS	Organizações Sociais
OSCIP	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
PCH	Programa das Cidades Históricas
PEC	Proposta de Emenda Constitucional
PHMC	Pennsylvania Historical and Museum Commission
PL	Projeto de Lei
PNC	Plano Nacional de Cultura
PNCV	Política Nacional de Cultura Viva

PNEM	Política Nacional de Educação Museal
PNM	Política Nacional de Museus
PNSM	Política Nacional Setorial de Museus
PRONAC	Programa Nacional de Apoio à Cultura
PSM	Plano Setorial de Museus
PWYW	Pay What You Want
RMN	Reunião dos Museus Nacionais
SAAS	Agências Estatais de Apoio às Artes
SALIC	Sistema de Apoio às Leis de Incentivo
SAMN	Sociedade dos Amigos do Museu Nacional
SBM	Sistema Brasileiro de Museus
SISEM-SP	Sistema Estadual de Museus de São Paulo
SNC	Sistema Nacional de Cultura
SNM	Subdireção Nacional de Museus
SNPC	Serviço Nacional do Patrimônio Cultural
SPHAN	Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
SPHAN	Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
SUS	Sistema Único de Saúde
TCC	Termos de Compromisso Cultural
TCU	Tribunal de Contas da União
TED	Termos de Execução Descentralizada
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
USA	United States of America

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2</b>	<b>SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DOS MUSEUS: EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS</b> .....	13
2.1	MUSEUS: EVOLUÇÃO E DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA..	13
2.2	EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS: FRANÇA.....	15
2.3	EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS: ESTADOS UNIDOS.....	22
2.4	EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS: CHILE.....	26
<b>3</b>	<b>O CONTEXTO E AS EXPERIÊNCIAS BRASILEIRAS</b> .....	34
3.1	A EVOLUÇÃO RECENTE DAS POLÍTICAS CULTURAIS NO BRASIL.....	34
3.2	BREVE PANORAMA HISTÓRICO DOS MUSEUS NO BRASIL.....	38
3.3	POLÍTICAS SETORIAIS DE MUSEUS.....	43
3.4	PERFIL DOS MUSEUS BRASILEIROS.....	466
<b>4</b>	<b>ESTRATÉGIAS DE FINANCIAMENTO DO SETOR NO BRASIL</b> .....	57
4.1	RECURSOS PÚBLICOS DIRETOS.....	58
4.2	RECURSOS PÚBLICOS INDIRETOS.....	72
4.3	RECURSOS PRIVADOS NÃO INCENTIVADOS.....	79
4.4	ATIVIDADES COMERCIAIS.....	92
4.5	FUNDOS PATRIMONIAIS.....	100
4.6	ATIVOS DIGITAIS.....	106
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	111
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	116
	<b>APÊNDICE A – ARQUIVAMENTO DE PLANOS ANUAIS DE MUSEUS</b> .....	135
	<b>APÊNDICE B – PROJETOS MUSEUS E MEMÓRIA 2023</b> .....	149
	<b>APÊNDICE C - LISTA DE MUSEUS ANALISADOS</b> .....	160



## 1 INTRODUÇÃO

Na última década, as notícias sobre as dificuldades financeiras e tragédias em museus ocuparam espaço entre as notícias dos veículos midiáticos. Em 2013, o Museu do Ipiranga (SP) fechou as portas às pressas e por tempo indeterminado devido a problemas estruturais. Como o Ipiranga, outros tantos foram fechados por problemas de estrutura e segurança, e assim permaneceram por longos períodos, como o Museu do Índio (RJ), o Museu Antônio Parreiras (RJ) ou o Museu Indígena Kuahí (AP). Alguns precisaram interromper as atividades por falta de recursos, como o Museu Nacional (RJ) em 2015, por falta de pagamento às empresas terceirizadas de vigilância e limpeza; o Museu Histórico de São Leopoldo (RS), depois de sete meses de atrasos nos repasses da prefeitura ou o Museu de Arte Naif (RJ), que fechou definitivamente em 2016. Ainda, incêndios atingiram o Museu Nacional, o Museu de História Natural da Universidade Federal de Minas Gerais (MG) e a Cinemateca Brasileira (SP).

Em alguns casos, a pressão popular fez a diferença como na ameaça de despejo do Museu da Maré (RJ) em 2014, na liberação dos recursos contingenciados do Museu Goeldi (PA) em 2017, que corria o risco de fechar duas de suas bases físicas ou no abraço ao Museu de Arte do Rio (RJ), quando todos os funcionários cumpriam aviso prévio e o museu estava prestes a fechar devido à falta de repasses. Também por problemas financeiros, o MAM-Rio leilou a tela nº 16 de Pollock. Finalmente, em 2020, a pandemia exigiu o fechamento dos equipamentos culturais como medida para conter o avanço da COVID-19. Como consequência, houve interrupção de projetos, suspensão de patrocínios e repasses e demissões em massa.

Trazer à luz alguns de tantos casos em que as incertezas e vulnerabilidades alcançaram níveis extremos é uma tentativa de mostrar que as crises financeiras nos museus, infelizmente, não são fatos isolados e, portanto, seus encaminhamentos são urgentes e não podem continuar sendo adiados ou interrompidos.

Os museus geram desenvolvimento para o território, a partir de fluxos econômicos, como salários e novos empregos; promovem a atividade econômica e criativa do seu entorno e indiretamente contribuem com melhorias na estrutura da região na qual estão localizados estimulando o turismo, à vida noturna e à movimentação do comércio local. Os números recentes dão uma ilustração dos impactos socioeconômicos dos museus: 3.903<sup>1</sup> museus

---

<sup>1</sup> Dados do Cadastro Nacional de Museus (CNM) em novembro de 2022.

distribuídos em 1.649<sup>2</sup> municípios brasileiros, com 38,5<sup>3</sup> milhões de visitantes por ano, 63.283<sup>4</sup> trabalhadores, 274<sup>5</sup> empresas especializadas; R\$ 47,7<sup>6</sup> milhões foram captados pela lei de incentivo federal, um orçamento em nível federal de R\$ 153,29<sup>7</sup> milhões (ALBERNAZ; BORGES; PASSO, 2017; CONSELHO INTERNACIONAL DE MUSEUS – ICOM, 2022).

No Brasil, assim como em vários outros países, o Estado é protagonista na criação, desenvolvimento e financiamento dos museus. A rede de museus brasileiros forma um conjunto diversificado com a maioria dos museus sendo integrante da administração municipal. Assim, cabe aos governos, em suas diferentes esferas, o desenvolvimento da política pública cultural para os museus, que mobiliza diversos atores, campos do conhecimento, recursos físicos, humanos e financeiros, desde a coordenação entre entes federativos, integração entre ministérios ou secretarias de uma mesma esfera de governo até arranjos entre setores público e privado, financiamento, ferramentas de planejamento, adoção de tecnologias, criação de redes setoriais entre museus, universidades, centros de pesquisa e inovação (ALBERNAZ; BORGES; PASSO, 2017; SCHÜLER, 2012).

Apesar deste histórico protagonismo, estudos apontam para o forte declínio no financiamento público dos museus. Por exemplo, na França há a estagnação ou mesmo declínio dos subsídios estatais; no modelo norte-americano, predominantemente privado, estudos mostram como as fontes de receita privadas são alavancadas pelo financiamento público. A redução dos recursos públicos para os museus é tratada como uma tendência global, relatada na literatura profissional das últimas duas décadas e agravada pela pandemia (BALLARINI, 2020; PROKUPEK, 2022; ANDŽĀNE, 2017).

Considerando os impactos dos ciclos econômicos e das diversas crises – econômicas, políticas, sanitárias etc. – e da redução do investimento público em um ambiente de dependência histórica do setor ao financiamento estatal, se estabelece uma questão urgente: quais são as alternativas para manter os museus financeiramente saudáveis? A partir desta questão, este trabalho se propõe a efetuar um levantamento das estratégias de sustentabilidade financeira adotadas por instituições museológicas. Para alcançar este objetivo, foi realizada uma análise mais específica das políticas e práticas dos museus na França, reconhecida por seu forte financiamento estatal, nos Estados Unidos, que em oposição ao modelo francês é

<sup>2</sup> Pesquisa de Informações Básicas Municipais (MUNIC) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 2021.

<sup>3</sup> Formulário de Visitação do IBRAM, 2018.

<sup>4</sup> International Council of Museums – ICOM Brasil.

<sup>5</sup> Painel de Dados do Observatório Itaú Cultural, 2021.

<sup>6</sup> Painel de Dados do Observatório Itaú Cultural, 2021.

<sup>7</sup> Portal da Transparência, 2022.

reconhecido pelo investimento privado, e do Chile, país latino-americano com experiências sociais e políticas que se aproximam do caso brasileiro. Em seguida, foi desenvolvida uma análise do contexto histórico e recente dos museus e das políticas setoriais no Brasil e uma análise do perfil das instituições operando no País. Por último, foram apresentadas as estratégias de financiamento para o setor, agregando novas informações e experiências que possam contribuir com as práticas de financiamento dos museus.

Este estudo se justifica pela necessidade de dar continuidade às investigações relacionadas à dimensão econômica dos museus, que, apesar de terem avançado nos últimos anos, ainda são escassas. Está alinhado à emergência de buscar alternativas para o financiamento das instituições museais, ao conceito de sustentabilidade econômica que compõe uma das quatro dimensões do desenvolvimento sustentável orientadas às instituições e processos museais, quais sejam: a ambiental, a cultural, a econômica e a social e as pesquisas e grupos de estudo sobre a temática em âmbito local, nacional e internacional, tais como os realizados pelo IBRAM, através da linha de “Sustentabilidade das Instituições e Processos Museais”, do programa IBERMUSEUS, e do Grupo de Trabalho sobre Sustentabilidade do ICOM.

Para concretizar esta proposta foi mobilizado um conjunto de referências que trataram sobre o histórico e a contextualização das políticas culturais e de museus. Foram utilizados instrumentos de planejamento do setor como a Política Nacional de Museus e a Política Nacional Setorial de Museus, as Recomendações da Mesa Redonda de Santiago do Chile (1972), documentos do Ministério da Cultura da França, os relatórios da agência norte-americana voltada para museus (*Institute of Museums and Library Services*), a Política Nacional de Museus do Chile e seus diagnósticos. Também foram utilizadas as bases de dados do Cadastro Nacional de Museus (CNM) e do Sistema de Apoio as Leis de Incentivo (SALIC), além de dados organizados por outras instituições como o próprio IBRAM e o Painel de dados do Observatório Itaú Cultural ou coletados em pesquisas direcionadas como as desenvolvidas pelo Observatório da Economia da Cultura – Bahia. Por último, foram coletadas experiências de museus no Brasil e no mundo através de notícias e matérias publicadas em diversos veículos midiáticos, informações divulgadas nos canais de comunicação das próprias instituições e por meio de documentos oficiais como planos de trabalho, relatórios de gestão e resultados anuais das organizações.

Este trabalho foi organizado da seguinte forma: além desta introdução e das considerações finais, há três capítulos. O capítulo 2 aborda o histórico e características de

financiamento em museus de três países e como eles tem atuado na sustentabilidade financeira dos museus. O capítulo 3 é dedicado ao Brasil, ao contexto das políticas culturais e suas implicações no setor museal, ao detalhamento das políticas setoriais, além de uma análise do perfil dos museus. No capítulo 4, reunindo as informações do cenário brasileiro e dos exemplos internacionais, é construído um detalhamento das práticas de financiamento de museus, categorizado em seis grupos: Recursos Públicos Diretos; Recursos Públicos Indiretos; Recursos Privados Não Incentivados; Atividades Comerciais; Fundos Patrimoniais e Ativos Digitais. Para concluir, são apresentadas as considerações em resposta às questões apontadas no primeiro capítulo, além de propostas para outros possíveis estudos e projetos.

## **2 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DOS MUSEUS: EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS**

Este capítulo tem início com a compilação de informações que descrevem a evolução dos museus desde seu surgimento até os desafios atuais, focando na questão central do estudo: a sustentabilidade financeira. Em seguida, sob a ótica do financiamento aos museus, são apresentados o contexto, as experiências e resultados alcançados em três países: França, Estados Unidos e Chile. Considerando que a pesquisa identificou que o problema do financiamento dos museus não é uma especificidade do Brasil, compreende-se importante analisar como outros países têm lidado com a questão, a fim de construir um referencial que contribua com os estudos e práticas das instituições brasileiras.

### **2.1 MUSEUS: EVOLUÇÃO E DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA**

Com relação à origem dos museus, segundo Julião (2006), a partir do século XV, o contexto das expansões marítimas e do Renascimento experimentados pela Europa intensificou a prática do colecionismo, alimentando as coleções principescas surgidas no século XIV, com material coletado nas viagens exploratórias à Ásia e às Américas. Além das coleções da realeza, proliferaram os Gabinetes de Curiosidades e as coleções científicas que reuniam espécies da fauna e flora coletadas nas colônias. Com o tempo, as coleções passaram a ser organizadas e classificadas, ampliando o campo de ação para a pesquisa.

De acordo com a concepção dos participantes da Revolução Francesa, era necessário transferir os bens do clero, da Coroa e dos emigrados para a nação. Assim, coleções que inicialmente estavam limitadas aos seus proprietários e ao seu círculo próximo foram abertas ao acesso do público, marcando o surgimento dos museus nacionais. No século XX, especialmente após a Segunda Guerra Mundial, as mudanças vivenciadas globalmente tiveram impactos na museologia. Os museus ganharam um caráter dinâmico, adicionando às tradicionais funções de conservação e exposição, outras atividades relacionadas à informação, educação e entretenimento do público (JULIÃO, 2006).

Em 1946, foi criado o Conselho Internacional de Museus (ICOM) ligado à Unesco, com o objetivo de promover a troca de informação científica a nível internacional, o desenvolvimento de parâmetros profissionais e a adoção de regras e recomendações para o setor (ICOM, 2022a). No mesmo ano, foi criada a representação nacional do ICOM no Brasil, o que revelava o interesse dos profissionais de museus brasileiros na atualização do campo

museal (BRASIL, 2007).

A década de 1960 foi um período de intensa luta social. Movimentos nacionalistas relacionados à descolonização de países africanos, os movimentos de negros pelos direitos civis nos EUA e a luta pela afirmação dos direitos das minorias exigiam dos museus um processo de reformulação e compatibilização com as novas demandas da sociedade. Diante desse cenário, não cabia mais ao museu se manter como espaços consagrados exclusivamente à cultura das elites, alheio à realidade das sociedades (JULIÃO, 2006).

Marco fundamental para a renovação da museologia, a Mesa Redonda de Santiago do Chile propôs “um novo conceito de ação dos museus: o museu integral, destinado a proporcionar à comunidade uma visão de conjunto de seu meio material e cultural.” Os princípios definidos neste texto criaram as bases sobre as quais se constitui a função social dos museus no século XXI, considerando que estas instituições passaram de coloniais a integrais, ou seja, integradas ao território e à comunidade (ICOM, 1972; HERMOSILLA; FERNÁNDEZ, 2020), se contrapondo à museologia tradicional que elege o acervo como um valor em si mesmo e administra o patrimônio na perspectiva de uma conservação que se processa independente do seu uso social (JULIÃO, 2006). A proposta do museu integral, cunhada por Hugue de Varine na década de 1970, desenha uma concepção de museu que substitui as noções de público, coleção e edifício pelas noções de população local, patrimônio comunitário e território ou meio ambiente. Ainda hoje, essa proposta provoca os museus a se reconfigurarem por uma nova relevância, mais contemporânea e útil à sociedade (BRASIL, 2007; LETELIER, 2020). Seguindo a proposta de um museu integral, relevante em seu tempo e útil à sociedade, a nova definição de museu, aprovada em agosto de 2022 na Conferência Geral do Conselho Internacional de Museus (ICOM), realizada em Praga, na República Tcheca, atualiza os desafios do museu contemporâneo. A nova definição traz palavras-chave que refletem em grande medida o papel social dos museus.

Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o patrimônio material e imaterial. Os museus, abertos ao público, acessíveis e inclusivos, fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Os museus funcionam e comunicam ética, profissionalmente e, com a participação das comunidades, proporcionam experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimento (ICOM, 2022b).

A proposta de atuação dos museus cresce e se torna cada vez mais ambiciosa: tornar-se digital; oferecer serviços de excelência; pesquisar; ser acessível; gerenciar os riscos ao

patrimônio; expandir seu acervo ou preencher as lacunas a fim de construir uma coleção diversificada e significativa; melhorar a qualidade de vida local; capacitar pessoal; ter uma gestão transparente e profissional; participar da educação formal, ser espaço de participação comunitária, construir relações; comunicar suas funções; planejar e ser perene. Mais que recursos para sobrevivência, os museus desejam ser bem-sucedidos na execução desta proposta ampliada e desafiadora, o que exige estabilidade, previsibilidade e autonomia financeira.

Em geral, os museus possuem operações caras que tendem a se tornar ainda mais custosas, especialmente, por três razões: aumento das expectativas do público por serviços aprimorados, sejam exposições, restaurantes, instalações; coleções cada vez maiores; e melhorias contínuas nos protocolos profissionais, procedimentos e requisitos dentro do próprio campo museológico. Manter toda a estrutura funcionando é um desafio para os museus. Soma-se a isso o declínio do financiamento público, que exigiram aos museus o ajuste de suas atuações. Neste cenário, é necessário trabalhar para uma progressiva diversificação das fontes de renda, se envolver mais com a captação de doações diretas ou recursos incentivados, gerar receitas através da criação de setores comerciais etc. Além de manter sua missão e integridade sem abalar a confiança de suas respectivas comunidades (MILLER, 2017; BALLARINI; PROKUPEK, 2022). Reconhecendo que os problemas da sustentabilidade financeira dos museus alcançam diversos países, os próximos tópicos apresentam os casos de três deles. Inicialmente, é abordado o clássico caso da França e da intensa presença do Estado no financiamento aos museus. Em seguida, buscando um contraponto, discorre-se sobre a experiência dos Estados Unidos com seu forte financiamento privado. Finalmente, para identificar um cenário mais próximo do contexto histórico, político e social do Brasil, também é apresentado o relato sobre o financiamento aos museus no Chile.

## 2.2 EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS: FRANÇA

Antes da abordagem específica da França, faz-se necessário localizá-la no contexto da União Europeia. As políticas culturais da União Europeia têm como fundamentos a promoção da diversidade e preservação do patrimônio cultural que compõem o território e a história de seus Estados-membros, buscando construir e reforçar uma identidade europeia. Em 2018, a União Europeia apresentou sua Nova Agenda para a Cultura, afirmando o desejo de oferecer aos cidadãos novas oportunidades de desenvolvimento cultural, social e de crescimento econômico. O objetivo central é explorar todo o potencial cultural para ajudar a construir uma

União Europeia mais justa e inclusiva, apoiando a inovação, a criatividade, o emprego e o crescimento sustentáveis (UNIÃO EUROPEIA, 2018).

Embora as políticas culturais e meios de financiamento à cultura sejam bastante variados quando avaliada a realidade de cada um dos países membros e respectivas atividades culturais, de modo geral é possível identificar o predomínio dos recursos governamentais, uma tendência à descentralização e a tentativa das organizações privadas e instituições do terceiro setor assumirem maior protagonismo no setor (SOARES, 2020). Irlanda, Itália, Luxemburgo e França são exemplos de países que possuem uma estrutura de financiamento focada no governo central, ainda que distribua recursos a entes de outras esferas.

Por outro lado, Bélgica, Alemanha, Portugal, Espanha e os países nórdicos são caracterizados por uma gestão descentralizada, na qual as regiões, províncias e municipalidades são as principais responsáveis pelo financiamento cultural (KLAMER; PETROVA; MIGNOSA, 2006).

A França possui uma longa tradição no financiamento estatal à cultura, herança que vem desde as monarquias absolutistas responsáveis pelo financiamento da criação e distribuição da arte, tanto para o seu entretenimento como as coleções particulares, quanto para controle social. Ainda hoje é um dos países com maior orçamento para a cultura. O orçamento francês aprovado para 2023 é de € 4,2 bilhões, um aumento de 7% em relação a 2022. Considerando ainda os recursos destinados à radiodifusão pública, impostos atribuídos a área cultural e incentivos fiscais, o total chega a € 11 bilhões (FRANCE, 2022).

O financiamento cultural tem participação significativa do Ministério da Cultura francês, responsável por mais de 50% das verbas públicas disponibilizadas para a cultura no país. Apesar de ser reconhecida por sua gestão centralizada, desde 1980 a França empenha-se em medidas de estímulo à descentralização, visando dar mais autonomia a regiões e municípios e promovendo a criação de uma série de centros culturais administrados por instituições e autoridades locais (GILIOLI; CHAVES, 2015).

Além do apoio público direto, a França também possui apoio indireto através da lei de incentivo, conhecida como Lei Aillagon, em homenagem ao Ministro da Cultura e Comunicação da época. Lançada em 2003, a legislação oferece 60% de dedução fiscal para as empresas, limitada a 0,5% do faturamento. Para permitir e estimular a participação de pequenas empresas, que atingem rapidamente o limite de 0,5%, foi criado um limite alternativo no valor absoluto de € 10.000, em seguida ajustado para € 20.000. A lei também prevê dedução de 66% para pessoas físicas, com limite anual de 20% dos rendimentos

tributáveis (FRANCE, 2019).

De acordo com a pesquisa realizada pela Associação para o Desenvolvimento do Mecenato Industrial e Comercial (ADMICAL), em 2021, o financiamento via mecenato corporativo à cultura e patrimônio representou 22% do total de captação pela Lei Aillagon, ficando atrás apenas da Educação. Cabe ressaltar que, diferente da lei de incentivo brasileira, a lei francesa abrange outras áreas como filantropia, educação, ciências, esportes, defesa do meio ambiente, difusão do idioma e dos conhecimentos científicos franceses. Do total captado para 2021, 69% do valor beneficiou estruturas privadas e 31% estruturas públicas. Entre os patrocinadores, 31% se envolveram com o patrimônio material e museus, número que ficou atrás apenas dos 48% relacionados às artes performáticas e dos 45% voltados para a música (ADMICAL, 2022; GILIOLI; CHAVES, 2015).

A França possui uma relação de longa data com o setor de museus. As primeiras instituições formais surgiram logo após a Revolução de 1789. Até hoje os museus são opções de lazer e turismo para a população francesa. A chamada Lei dos Museus, de 4 de janeiro de 2002, criou a proposta do “*Musée de France*”, uma espécie de qualificação que atesta o reconhecimento da instituição pelo Ministério da Cultura como uma organização que possui um acervo de interesse público (NEVES; CHAVES; GILIOLI, 2015; FRANCE, 2002; FRANCE, [2022?a]).

Em seu 2º artigo, a referida lei estabelece que tais instituições têm como missão permanente:

- a) conservar, restaurar, estudar e enriquecer suas coleções;
- b) tornar suas coleções acessíveis ao maior público possível;
- c) conceber e desenvolver ações educativas e de difusão visando assegurar igual acesso de todos à cultura;
- d) contribuir para o progresso do conhecimento e da pesquisa, bem como para sua difusão.

A lei ainda reserva o controle estatal, bem como a função de assessoria apenas aos museus que obtiveram a designação *Musée de France* (FRANCE, 2002).

A rede *Musée de France* é integrada por instituições estatais, pessoas jurídicas de direito público ou pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos. Neves, Chaves e Gilioli (2015) mencionam o reconhecimento da lei como um texto descentralizador que estabelece as regras aplicáveis às relações com o Estado e oferece aos proprietários de coleções a possibilidade de submeter-se ou não ao estatuto previsto na lei, tendo em vista o

respeito à liberdade de organização. Segundo o Ministério da Cultura, atualmente a rede é composta por mais de 1.200 museus, 5% deles pertencentes ao Estado, conhecidos como museus nacionais, 13% a entidades de direito privado sem fins lucrativos e 82% a autoridades públicas locais, também chamados museus comunitários (FRANCE, [2022?b]).

Apesar da relevância dos museus no contexto francês e do histórico financiamento estatal, a redução dos subsídios destinados a estas instituições tem as obrigado a buscar fontes alternativas de recursos. Para Ballarini e Prokupek (2022), a França compõe o grupo de países que, apesar de reconhecer a captação de recursos para museus como algo novo, possui uma operação profissional, contando com especialistas e em alguns casos até departamentos inteiros dedicados a esta finalidade. A captação e as atividades comerciais são capazes de atingir, em média, algo entre 10 e 30% das receitas totais.

Além dos subsídios estatais e do mecenato corporativo e de pessoas físicas, outras estratégias para autofinanciamento dos museus franceses são a venda de ingressos, os bilhetes de mecenas ou patronos, a locação dos espaços para promoção de eventos ou concessão para lojas, restaurantes e outras atividades comerciais, a inscrição nas Associações de Amigos ou Patronos, o financiamento coletivo e o licenciamento da marca (BALLARINI, 2020).

O *Ticket Mécène*®, bilhete de mecenas ou bilhete de patrono em português, foi lançado em 2013 pelo Centro de Artes Plásticas Contemporânea - CAPC Museu de Arte Contemporânea de Bordeaux. É um instrumento em que o visitante, ao adquirir seu ingresso, é convidado a contribuir com a manutenção ou alguma ação específica do museu. No caso do CAPC, a contribuição mínima é de € 3 e é específica para a aquisição de obra. A cada euro arrecadado, a associação de amigos do CAPC contribui com um valor adicional, que multiplica o impacto da doação. Em troca e de forma simbólica, é oferecido a cada participante um crachá de mecenas, eles passam a ser regularmente informados sobre o andamento da campanha e no final são convidados para a apresentação da obra no museu na presença do artista. Um pôster magnético fica instalado na recepção, cada novo colaborador escolhe um ímã com um pedaço da imagem que vai sendo montada conforme a campanha avança (ASSOCIATION DES AMIS DU CAPC MUSÉE D'ART CONTEMPORAIN DE BORDEAUX, 2013).

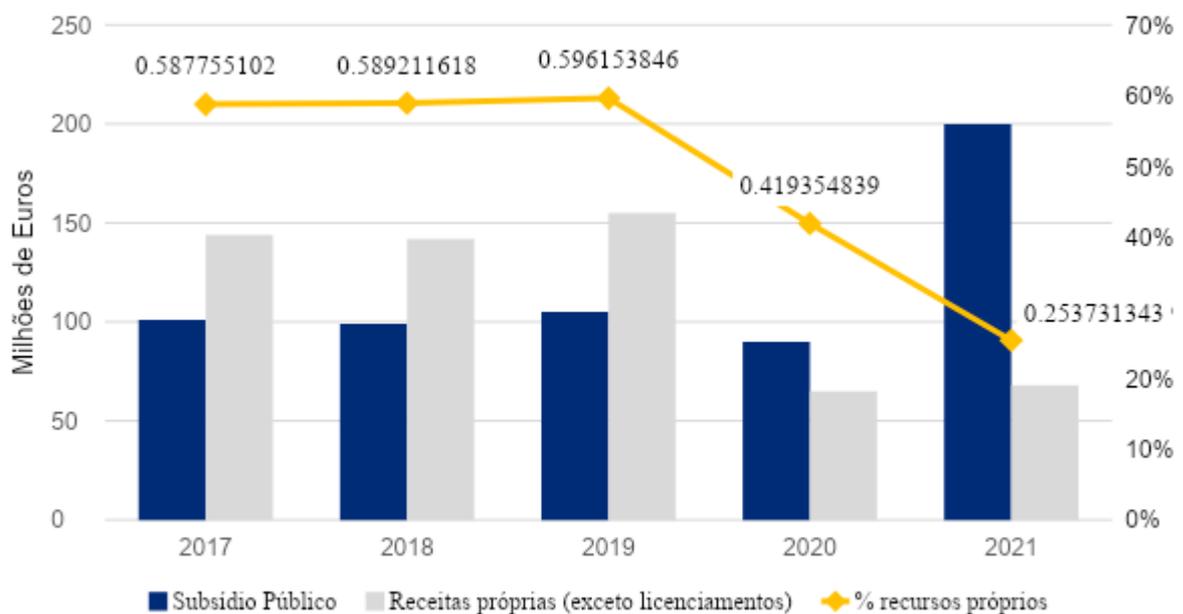
O *crowdfunding* ou financiamento coletivo é, em geral, utilizado para fins específicos, como mostra a pesquisa realizada por Ballarini (2020) com 317 museus franceses. A restauração de obras (38,10%) está no topo da arrecadação, seguida pela aquisição de novas obras (35,71%), reformas na estrutura predial do museu (10,90%), enquanto apenas 4,76%

das iniciativas tinham como objeto o funcionamento operacional do museu. Apesar de ser uma ferramenta muito utilizada por museus de pequeno e médio porte, o *crowdfunding* possui uma capacidade de arrecadação muito variável, dependente de critérios como o reconhecimento do público e da capacidade de comunicação.

Utilizando o caso representativo e singular do Museu do Louvre, Hervé Barbaret, na época administrador geral do Museu, atualmente diretor da Agência *France-Muséums* (AFM), em entrevista ao *Cahiers philosophiques* (2011) afirmou que, enquanto na década de 1990 o equilíbrio financeiro do Louvre estava assentado em dois pilares, o subsídio público (75%) e a bilheteria (25%), na segunda década dos anos 2000, o panorama mudou. O subsídio estatal tinha sido reduzido à ordem de 50%, enquanto as receitas de bilheteria geravam entorno de 20% do orçamento e os patrocínios, privatização de espaços e concessões alcançavam 30% do total. Naquele período, o fundo patrimonial do Louvre já estava em andamento.

Nos últimos cinco anos, os resultados das receitas próprias apresentados pelo maior museu de arte do mundo chegaram a 60% em seu auge e caíram a 25% no período da pandemia. Este percentual foi impactado pela redução de mais de € 80 milhões nas receitas geradas, bem como no aumento significativo dos subsídios públicos visando a recuperação da competitividade após a fase mais agressiva da pandemia de COVID-19 (MUSÉE DU LOUVRE, 2022). O gráfico 1 apresenta a evolução da taxa de recursos próprios entre 2017 e 2021, considerando a relação entre os subsídios governamentais e as receitas geradas, com exceção das licenças.

**Gráfico 1 - Evolução das receitas próprias do Louvre 2017 à 2021**

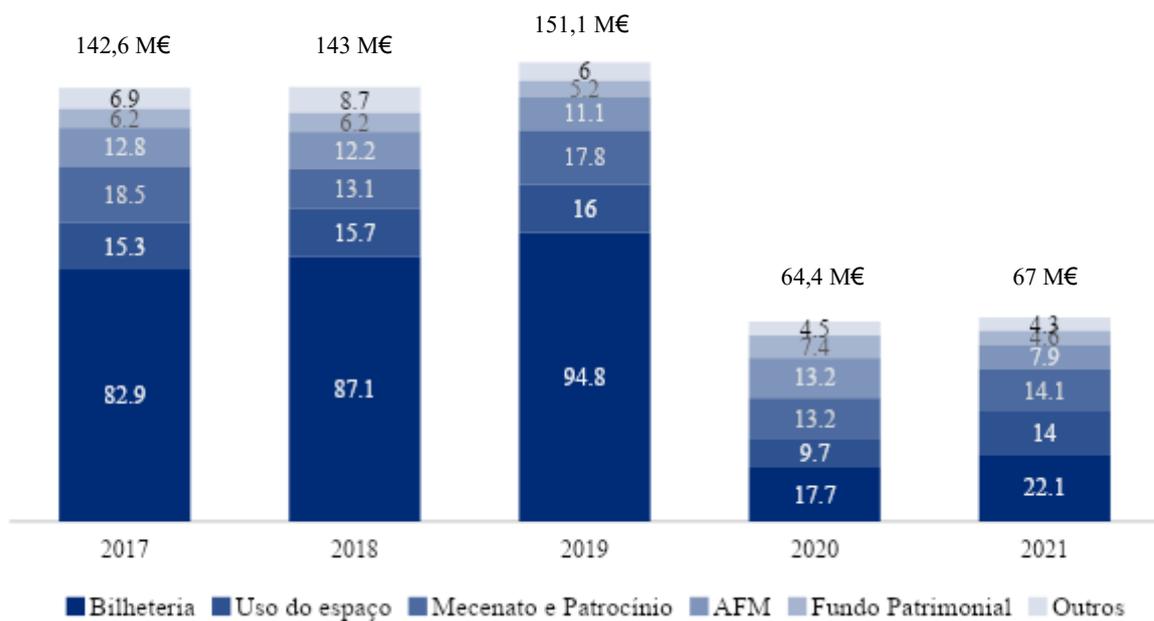


Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Louvre (2022, p.250)

A importância do recurso público, mesmo em um museu do tamanho do Louvre, fica clara em seu relatório 2021, quando informa que caso os subsídios excepcionais fossem retirados, o caixa do Louvre teria fechado com € 74,4 milhões a menos, ou seja, € 45,9 milhões, quase a metade do valor de 2020, € 88 milhões, considerado um ano pior que 2021 (MUSÉE DU LOUVRE, 2022).

Em 2021, o Louvre arrecadou € 67 milhões, correspondente a 44% do valor de 2019, ano anterior a pandemia. Para isso, o museu se valeu da captação através da bilheteria, da valorização da marca, mecenato e patrocínio, da participação nos recursos da Agência *France-Muséums* e do Fundo Patrimonial (MUSÉE DU LOUVRE, 2022). O gráfico 2 abaixo mostra a variação das receitas próprias por tipo, entre 2017 e 2021.

**Gráfico 2 - Evolução da distribuição de recursos próprios - 2017 a 2021**



Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Louvre (2022, p.251)

Considerando que o museu estava fechado em resposta à pandemia, é esperado que a bilheteria sofra uma queda significativa, em comparação com o período pré-pandêmico (2019), a arrecadação com a venda de ingressos teve uma queda de 77%, mas apresentou um crescimento importante em relação a 2020. A valorização dos espaços é a iniciativa de maior sucesso em 2021, após a queda vertiginosa de 2020. Ela experimentou um aumento da ordem de 44%. Isso se deve às características da segunda fase de fechamento do museu que, com um

protocolo menos restritivo, permitiu a realização de eventos nos jardins e o uso dos espaços para produções audiovisuais, o que possibilitou a gravação de duas grandes produções norte-americanas, uma francesa e campanhas institucionais de diversos órgãos e empresas. O mecenato e os patrocínios tiveram um percentual de diminuição menor em relação aos demais, mas foi o item com maior dificuldade de recuperação.

Diferente das demais iniciativas, os recursos advindos da Agência *France-Muséums* (AFM) e do Fundo de Dotação do Museu do Louvre (FDML) tiveram um aumento em 2020, e apenas em 2021 sofreram uma redução. A AFM nasceu em 2007 através do Acordo Intergovernamental com os Emirados Árabes Unidos para a criação do Louvre Abu Dhabi. A instituição se define como uma agência de consultoria e engenharia cultural que apoia museus e patrimônios em sua transformação, mobilizando, na França e no exterior, *know-how* e uma rede única no mundo. Além de ser a única agência a ter trabalhado para o nascimento do primeiro museu universal do século XXI no mundo árabe (AGENCE FRANCE MUSÉUMS, [2021?]).

A AFM é uma entidade de direito privado, sociedade anônima simplificada, de propriedade de 12 museus franceses, sendo o Louvre o principal acionista. O modelo foi definido junto ao parceiro, os Emirados Árabes Unidos, que é mais familiarizado com a estrutura de uma sociedade anônima do que um estabelecimento público francês. Os Emirados Árabes Unidos pagam uma taxa anual de cerca de € 15 milhões, fonte central de recursos da agência, além de outras captações e pagamentos pelos serviços desenvolvidos por ela (ÉBLÉ; GATTOLIN, 2017).

O Fundo de Dotação do Museu do Louvre (FDML) é um fundo patrimonial que capitaliza doações, legados e produtos resultantes da parceria com Abu Dhabi e redistribui os rendimentos financeiros em favor das ações de interesse geral do Louvre. Constitui-se assim uma fonte estável para o financiamento de longo prazo (MUSÉE DU LOUVRE, 2022). Embora o relatório do Louvre não apresente informações sobre a redução da participação do Fundo em 2021, algumas hipóteses são que o maior investimento público no período possibilitou o uso menor dos recursos do fundo, ou que os valores tenham sido utilizados acima do previsto em 2020 para amenizar os impactos repentinos trazidos pela COVID-19 e em 2021 a utilização foi limitada para garantir o reequilíbrio, ou ainda que o comitê de investimentos composto por cinco especialistas em gestão financeira, antevendo questões relativas ao portfólio de investimentos, recomendaram a redução do uso dos recursos. De qualquer modo, fica evidente que mesmo um grande museu que movimenta cifras milionárias

passa por situações críticas. No caso do Louvre, a disponibilidade de diversas fontes de recursos permitiu o enfrentamento da crise com maior equilíbrio que a maioria das instituições.

Outra instituição importante na arrecadação de recursos para os museus franceses é a Reunião dos Museus Nacionais (RMN). Criada em 1895, devido à dificuldade das instituições de garantir tecnicamente a gestão dos recursos e bens recebidos, a RMN tinha como objetivo original a arrecadação de doações e legados, entre eles obras de arte e imóveis, administrar as receitas de bilheteria e reunir os recursos recebidos em favor dos museus nacionais. Ao longo do tempo, foram sendo somadas funções à RMN, assim em 1990 ela passa a gerenciar as lojas dos museus e a produzir e distribuir os produtos inspirados nas coleções dos museus e é transformada em estabelecimento público industrial e comercial (FRANCE, 2021).

Atualmente, a RMN é um operador cultural que reúne expertises como a produção de exposições, recepção de público, mediação, cursos de história da arte, edição, gestão de lojas museológicas e edição de produtos culturais, arte, agenciamento fotográfico, aquisição de obras de arte para coleções nacionais, engenharia cultural e inovação digital. A figura externa contribui no sentido de ser uma instituição com grande expertise na área, o que permite que os museus se mantenham focados nas suas ações principais, enquanto a RMN atua nas atividades comerciais (FRANÇA, 2021).

### 2.3 EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS: ESTADOS UNIDOS

A Constituição americana, em sua Declaração de Reconhecimentos e Propósitos afirma que “o incentivo e o apoio ao progresso nacional e ao aprendizado nas humanidades e nas artes, embora sejam principalmente uma questão das iniciativas privada e local, também são questões apropriadas à preocupação do Governo Federal” (tradução nossa).<sup>8</sup>

O trecho apresentado já estabelece uma profunda diferença entre os modelos de financiamento francês e americano, uma vez que o americano concede papel central a iniciativa privada. Os Estados Unidos são reconhecidos por seu histórico emprego do financiamento privado desde o fim do século XIX, quando famílias abastadas começaram a dedicar-se ao patrocínio das artes, como um meio de legitimação simbólica de sua posição social e para se beneficiar dos mecanismos de isenção fiscal, existentes desde 1913.

---

<sup>8</sup> The encouragement and support of national progress and scholarship in the humanities and the arts, while primarily a matter for private and local initiative, are also appropriate matters of concern to the Federal Government.

Construíram museus, adquiriram coleções de obras de arte e criaram fundações, tornando o financiamento privado o principal mecanismo de promoção das artes no país e chegando a alcançar patamares que equivaliam ao dobro do que o governo federal aplicava para as Artes através do *National Endowment for the Arts* - NEA (DURAND, 1986; GILIOLI; CHAVES, 2015).

A participação crescente do Estado no setor cultural norte-americano começou a ganhar força em meados dos anos 1960. Em 1965 foram criadas as primeiras agências federais neste sentido, como o *National Endowment for the Humanities* (NEH) e o *National Endowment for the Arts* (NEA). Em 1996, foi criado o *Institute of Museum and Library Services* (IMLS), agência federal para apoio, desenvolvimento de políticas e pesquisa para os 35.000 museus e 123.000 bibliotecas do país (IMLS, 2008). De acordo com a publicação *Giving USA: Relatório Anual de Filantropia para o ano de 2021* (2022), em 2021 as doações filantrópicas ultrapassaram US\$ 480 bilhões, dos quais US\$23 bilhões foram direcionados às artes, cultura e humanidades. Já o somatório dos recursos do NEH, NEA e do IMLS para o mesmo período chega a aproximadamente US\$ 600 milhões.

Embora o investimento privado ocupe espaço central no financiamento a cultura americana, é necessário reforçar a importância do financiamento público. Ainda que escasso, ele sustenta o sistema e alavanca a acumulação dos fundos. A cada US\$ 1,00 de financiamento direto pelo NEA, US\$ 9 são alavancados para fundos privados e fundos públicos, resultando em US\$ 500 milhões em apoio (SHAKED, 2022).

Assim como na França e no Brasil, o financiamento nos Estados Unidos possui múltiplas fontes:

- a) recursos públicos diretos, o que inclui os investimentos feitos pelas agências federais, estaduais e locais;
- b) recursos públicos indiretos, por meio de isenção fiscal e;
- c) contribuições vindas do setor privado, realizadas através de indivíduos, fundações e corporações.
- d) receitas geradas por atividades comerciais e;
- e) *endowments* (REIS, 2019; MILLER, 2017; IMLS, 2008).

Mais de 70% dos museus nos Estados Unidos são entidades privadas sem fins lucrativos. Os demais são públicos e administrado por esferas e setores diversos do governo. A pesquisa realizada pelo IMLS (2008) identificou que o apoio público para os museus variou

entre 7% e 33%, com a maioria das instituições relatando algo em torno de 20% a 30% de seu orçamento operacional total.

Conforme informações do IMLS (2008), o sistema de financiamento federal direto funciona basicamente da seguinte forma: os montantes são direcionados às agências governamentais e, de acordo com a sua missão, cada agência desenvolve seu programa de concessão. Elas podem alocar fundos em outras entidades governamentais, agências locais ou para organizações sem fins lucrativos. Estas verbas são distribuídas através de programas de subsídios competitivos, na maioria das vezes por meio do processo de revisão por pares. Especialistas na área, atuando em painéis de revisão por pares, fornecem ao chefe da agência recomendações sobre quais atividades financiar (IMLS, 2008).

As principais agências de concessão de subsídios a museus são IMLS, NEA, NEH e a *Nacional Science Foundation* (NSF). Com exceção do IMLS, cada uma das agências destina recursos apenas a instituições diretamente relacionadas a sua missão. Em outros termos, a NSF só apoia projetos relacionados à ciência e o NEA às artes. Apenas o Instituto, como organização específica para museus e bibliotecas, abrange museus de todos os tipos, inclusive aquários, jardins botânicos, sítios históricos e parques zoológicos.

Os Estados Unidos possuem estrutura institucional descentralizada, constituída por agências independentes nos âmbitos federal, regional, estadual e local. As Agências Estatais de Apoio às Artes (SAAs) também surgem na década de 1960 e foram capazes de complementar lacunas que a iniciativa privada não tinha capacidade ou interesse de preencher. A ideia é que a diversificação das fontes e a construção de redes de apoio e financiamento sejam complementares na efetividade das políticas e iniciativas culturais (IMLS, 2008; GILIOLI; CHAVES, 2015).

Ainda segundo o IMLS (2008), do total de recursos do NEA, 40% devem ser alocados para apoio às SAAs através de um Acordo de Parceria Estadual. Esta verba, por sua vez, é utilizada para subsidiar programas e organizações artísticas dentro dos estados. Para que o acordo seja firmado, os estados precisam ter planejamento estadual, avaliação regular e alguma forma de participação social como reuniões abertas do conselho, audiências públicas ou comitês consultivos públicos. Além disso, com exceção do NEH, as demais agências exigem que os estados invistam alguma parte de verbas estaduais em contrapartida, no modelo *matching funding*.

No panorama norte-americano, o apoio aos museus em nível local é o mais importante. Durante a pesquisa realizada pelo IMLS (2008), em quatro dos nove tipos de

museus analisados a contribuição do governo local representou mais de 50% das receitas e em nenhum caso esteve abaixo de 20%. No entanto, a pesquisa traz uma ressalva: o financiamento a nível local é muito variado e a maioria dos casos em que o recurso é representativo no orçamento da instituição ocorre em áreas urbanas.

No nível local ainda existem casos de impostos sobre turismo, propriedade e vendas que são dedicados ao financiamento de museus e atividades culturais. Em 2007, os contribuintes em Denver, Colorado, aceitaram um acréscimo aos seus impostos para apoiar a manutenção do capital e a construção do *Denver Botanic Gardens* e do *Denver Museum of Nature and Science*. O Museu de *Kansas City*, no Missouri, é sustentado principalmente por um imposto predial. A Pensilvânia criou a *Pennsylvania Historical and Museum Commission* (PHMC) para preservar o patrimônio histórico do estado e administrar um fundo constituído de 75% de alocação da Assembleia Geral da Pensilvânia a partir de um imposto de transferência de imóveis (IMLS, 2008).

O financiamento público indireto acontece através de mecanismos de dedução fiscal para doadores que apoiem museus públicos ou sem fins lucrativos. Outro caso é representado pela isenção de impostos para as receitas geradas por atividades diretamente relacionadas às missões dos museus sem fins lucrativos (IMLS, 2008).

De acordo com Miller (2017), a maioria das contribuições privadas são individuais, embora o volume de recursos seja pequeno se comparado às contribuições corporativas. Elas vêm através de doações diretas, heranças, taxas de adesão a programas, campanhas de comunicação e financiamento para projetos especiais e eventos. As grandes doações são realizadas por fundações e corporações e são resultantes de um extenso planejamento, estudo e investimento em conexões e relacionamentos. Além disso, são em geral realizadas para projetos e propósitos específicos e não para a operação geral do museu.

Entre as receitas geradas pelos próprios museus, além das tradicionais cobranças de ingressos, cabe identificar o papel das lojas, cafeterias e restaurantes, vendas de catálogos, reprodução de obras, estacionamento, organização de viagens culturais, entre outros bens e serviços. Frey (2019) traz o exemplo de museus que administram lojas externas ao espaço da instituição, tanto na cidade onde estão localizados quanto em outras cidades, o que remete a museus com uma marca forte a ponto de serem objeto de interesse para além do seu território.

As destinações do Congresso também podem ser importantes fontes de recursos, visto que podem ser alocadas em todos os tipos de museus. Outra opção são os *endowments*, no qual recursos doados são mantidos em uma ou mais carteiras de investimentos e os

rendimentos são utilizados para manter as instituições. O conceito de reservar o patrimônio para garantir a sustentabilidade de uma instituição surgiu na Europa, mas os Estados Unidos foi o país que teve maior êxito na execução desta estratégia. Este sucesso é atribuído à cultura da filantropia, bastante difundida, e aos incentivos fiscais sobre imposto de renda, imposto sobre herança e imposto sobre doações, que permitem a redução do imposto devido pelo doador. Os benefícios podem ser utilizados por pessoas físicas ou jurídicas, com percentuais diferentes para cada caso (MILLER, 2017; SCHÜLER, 2012; FABIANI; WOLFFENBUTTEL, 2022).

Essa fonte de financiamento é particularmente importante, pois estes fundos podem amortecer ou evitar desastres como o causado pela recessão de 2008 ou pela pandemia da COVID-19. O Museu Metropolitano de Nova York, dono do maior *endowment* da área de artes e cultura no mundo, avaliou a possibilidade de usar parte do recurso principal do fundo para cobrir os custos essenciais como folha de pagamento e manutenção da infraestrutura durante a fase mais restritiva da pandemia (FABIANI; WOLFFENBUTTEL, 2022).

Na experiência americana, os fundos costumam ser divididos em três tipos: os restritos, destinados a um uso específico com estrutura de investimento e renda especificada; os fundos temporariamente restritos ou fundos reservados para um uso específico em um momento ou de tempos em tempos; e os irrestritos, cujo recurso será investido, administrado e usado de acordo com a política formal de investimento ou direcionamento do conselho. No entanto, Miller (2017) adverte sobre o risco de uma instituição ter uma infinidade de fundos restritos e incapazes de dar apoio às necessidades da instituição ou, seu oposto, ter fundos irrestritos cuja subtração institucional é mais fácil (MILLER, 2017).

## 2.4 EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS: CHILE

Os modelos de financiamento dos museus em particular, e da cultura de modo amplo, desenvolvidos na França e nos Estados Unidos, têm sido objeto de estudo por diversos pesquisadores. O documento MinC (2007) ao tratar sobre a criação da representação do ICOM no Brasil, aborda o interesse dos profissionais de museus em intensificar o intercâmbio cultural, técnico e científico com outros países, especialmente com a França e os Estados Unidos (BRASIL, 2007).

Por outro lado, o Chile não figura entre os países tradicionalmente analisados quando se trata de financiamento de museus, ainda que Santiago do Chile tenha sido o cenário da

mesa-redonda de 1972, um importante marco nos rumos da museologia. Enquanto os dois primeiros países apresentam uma realidade distante da realidade brasileira apesar de alguns pontos de contato, o Chile, além de ter um contexto histórico e social mais próximo ao do Brasil, também apresenta características similares quando se trata do desenvolvimento das políticas setoriais de museus.

Segundo Calabre (2013), de forma geral, a América Latina viveu um intenso movimento de institucionalização da cultura no campo das políticas públicas entre a última década do século XX e os dias atuais, fruto de um processo histórico de fortalecimento e modernização tardia dos Estados Nacionais do continente.

A exemplo do que ocorreu em outros países latino-americanos, o desenvolvimento das ações no campo da cultura no Chile esteve muito ligado ao setor educacional. É a partir dos primeiros anos do século XX que a cultura começa a ganhar maior autonomia em relação à educação, com importantes marcos como a inauguração da nova sede do Museu Nacional (1910), a ampliação da Biblioteca Nacional (1925), a criação do Conselho de Museus Nacionais (1925) e a Direção de Bibliotecas, Arquivos e Museus (DIBAM) que realiza, entre outras atividades, a administração de todos os museus do governo central.

Entre 1930 e 1970, os governos chilenos assumiram o protagonismo da política cultural através de iniciativas em favor da democratização das artes, promoção da cultura e da mídia popular. Durante as décadas de 1960 e 1970 podem ser identificadas novas iniciativas governamentais no campo da cultura. No Chile, uma importante mudança foi a reforma do Departamento de Cultura do Ministério da Educação durante o governo de Salvador Allende (1970 – 1973), que buscou o incentivar a produção cultural das comunidades (GIOLITO; CHAVES, 2015).

Ainda segundo Giolito e Chaves (2015), a instauração do regime ditatorial (1973 a 1990) provocou um desmantelamento das políticas culturais desenvolvidas. A nova política cultural publicada em um documento de 1975 trazia como propostas a valorização dos aspectos nacionais, da alta cultura, a busca de critérios de eficiência econômica, internacionalização, promoção da iniciativa privada reduzindo ao máximo a participação do poder público. Como consequência, o país enfrentou uma crise no financiamento, pois os governos locais tinham orçamentos e estrutura muito inferiores àqueles anteriormente empreendidos pelo governo central. Apesar dos retrocessos, é importante pontuar a criação da Subdireção Nacional de Museus (SNM) dentro da estrutura do DIBAM com a finalidade de assegurar o desenvolvimento integral dos museus sob sua gestão (CHILE, [2019?]).

Com a abertura política nos anos 1990, segundo Calabre (2013), novas questões das políticas culturais vão sendo incorporadas aos programas de governo, buscando a construção de sociedades mais democráticas. No Chile, por exemplo, foram criadas instâncias de debate e participação da sociedade civil no âmbito dos municípios, subsidiadas e instituídas pelo governo central. Também foi criado um novo órgão de cultura do Estado, a Direção Nacional de Cultura, e a Lei de Doações Culturais, também conhecida como Lei Valdés, que concedeu incentivos fiscais para doações de pessoas físicas e jurídicas, inicialmente às instituições escolares e universidades e mais tarde às organizações comunitárias, bibliotecas, museus públicos e privados sem fins lucrativos, bem como ao Conselho de Monumentos Nacionais (CHILE, 2022).

Em 2013, a então candidata à presidência do Chile, Michelle Bachelet, comprometeu-se em seu programa de governo a desenvolver uma política nacional para os museus chilenos. Com sua vitória, o processo de construção dessa política foi iniciado em 2015 e a Política Nacional de Museus foi publicada em janeiro de 2018 com o objetivo de “definir linhas de ação para a promoção do desenvolvimento harmonioso e sustentável dos museus chilenos e de suas coleções”. Também neste período foi criado o Ministério das Culturas, das Artes e do Patrimônio, e o DIBAM passou a se chamar Serviço Nacional do Patrimônio Cultural – SNPC (CHILE, 2018a).

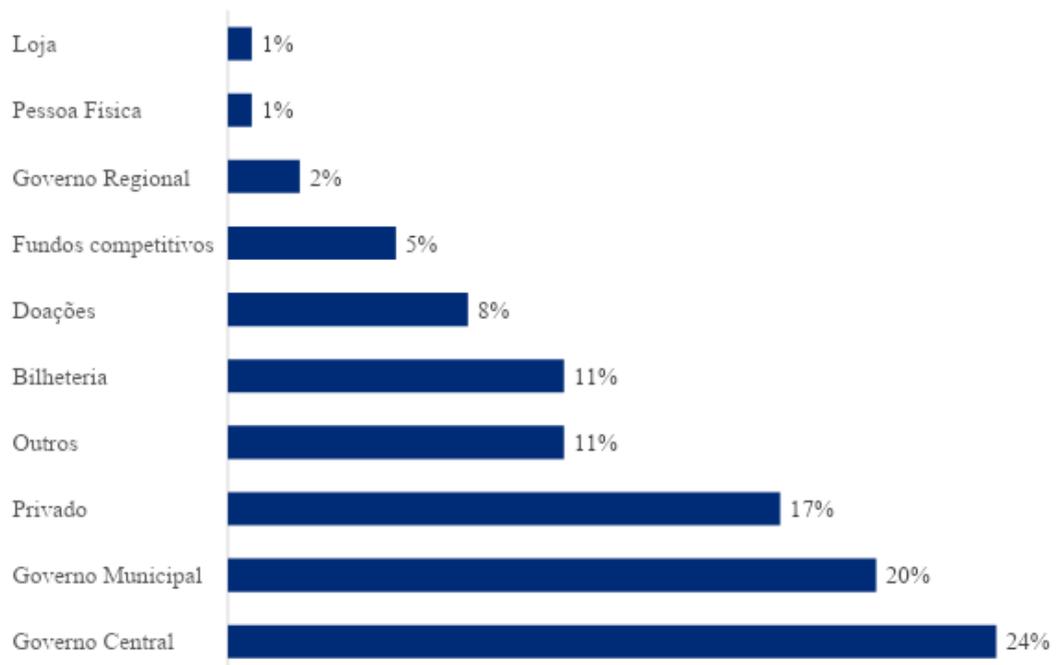
Durante a etapa de construção da Política Nacional de Museus, foram realizados diagnósticos e estabelecidas consultas e diálogos junto aos museus e profissionais da área para a construção de um panorama dos museus chilenos. De acordo com o Informe preliminar sobre a situação dos museus no Chile em 2017 (CHILE, 2018b), na identificação dos principais pontos a serem tratados na política nascente, os participantes apontaram, em primeiro lugar, problemas relacionados ao financiamento (20%), seguido por questões na área dos recursos humanos, como falta de pessoal e falta de qualificação (17%) e o relacionamento com a comunidade e públicos (14%).

Como apontado no diagnóstico que compõe a Política, embora nas primeiras décadas dos anos 2000 os recursos públicos e privados para a área de museus tenham aumentado significativamente, muitas instituições ainda careciam de recursos básicos para manutenção de seu funcionamento e equipe, situação que colocava em risco a perenidade dos acervos e impedia o desenvolvimento de projetos e até mesmo a busca de novos recursos (CHILE, 2018b).

A Política Nacional de Museus do Chile (2018) foi estruturada a partir de quatro elementos centrais: o Sistema Nacional de Museus, o Registro de Museus Chilenos, o Fundo de Museus e o Conselho Nacional de Museus. Os resultados da implementação da política podem ser observados no financiamento do setor, a partir da comparação entre os dados de 2017 e 2021.

Em 2017, o Chile contava com 218 museus, sendo 55% privados e 45% públicos, dos quais a maioria (47%) eram municipais. Dentre os respondentes da questão sobre as principais fontes de financiamento (apenas 60% da amostra total informou este dado), 46% se mantêm principalmente com recursos públicos federais, regionais ou municipal, 17% com recursos privados, 12% por meio de receitas geradas com bilheteria somadas às vendas em lojas próprias, 8% através de doações diversas, 5% por meio de fundos competitivos, embora a pesquisa não informe se são públicos, privados ou ainda se são nacionais ou de entes internacionais. Por último, 11% das instituições apontam a opção “outras formas de financiamento” sem detalhamento de quais sejam, conforme pode ser verificado no gráfico 3 a seguir.

**Gráfico 3 - Quantidade de museus por fonte principal de financiamento - 2017**

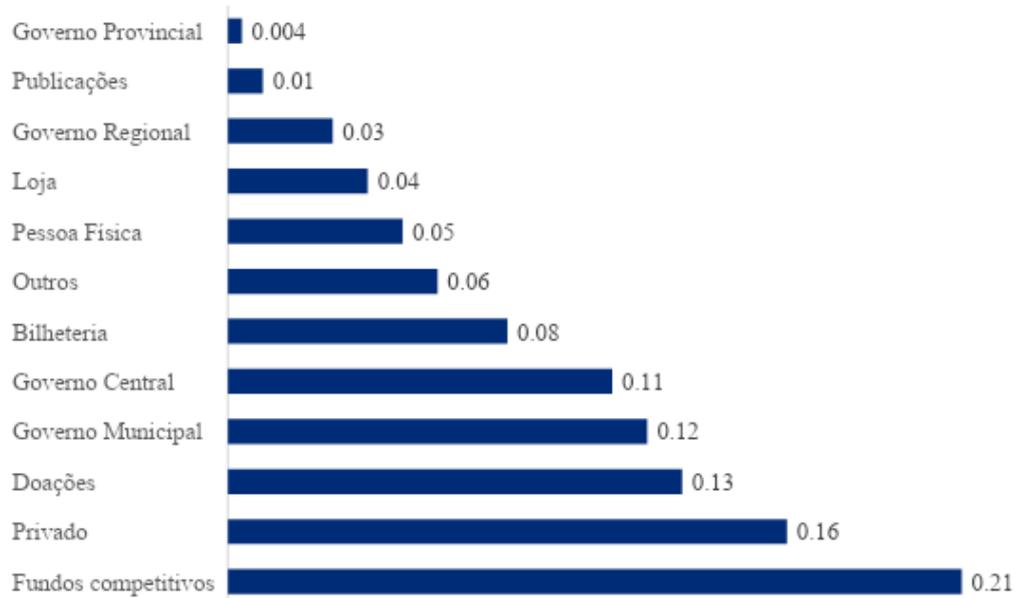


Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Subdirección Nacional de Museos (2018, p.15)

Quanto à geração de receita própria, é importante observar que desde 2015 todos os museus vinculados ao governo central possuem acesso gratuito, o que impacta no percentual de museus que não cobravam ingresso (46%) ou que possuem contribuição voluntária (17%). As atividades comerciais também aparecem pouco na dinâmica dos museus chilenos: 20% dos museus possuíam lojas e 13% restaurante ou cafeteria (CHILE, 2018b).

Comparando os dados de 2021, apresentados no Panorama dos Museus do Chile com os dados de 2017, o primeiro ponto importante a ser destacado é o crescimento de mais de 60% no número de instituições museais. Os dados de 2021 totalizam 357 unidades, tornando os museus o terceiro espaço de uso cultural predominante no país, atrás apenas das bibliotecas e centros culturais (CHILE, 2021). De acordo com o governo chileno, este crescimento deve-se ao papel das instituições da sociedade civil na proteção, valorização, reflexão e sensibilização para a utilização social do patrimônio, principalmente após o terremoto de 2010, que causou a perda de importantes infraestruturas patrimoniais, além das políticas públicas que contribuíram para a estruturação e visibilidade do setor (CHILE, 2019).

O segundo ponto a ser destacado foi o crescimento no percentual de museus privados, que passou de 55% para 59%. Quanto as fontes de financiamento, é importante observar a importância das municipalidades, o impacto do Fundo para Melhoria Integral dos Museus (FMIM) e as doações privadas que podem acontecer de forma direta ou incentivada. Para análise dos dados expressos no gráfico 4, cabe destacar uma diferença metodológica entre os levantamentos de 2017 e 2021. Enquanto o primeiro solicitava a identificação da principal fonte de recursos com resposta única, o último permite respostas múltiplas.

**Gráfico 4 - Porcentagem de espaços museais por fonte de financiamento - 2021**

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de *Subdirección Nacional de Museos* (2022, p.38)  
Pergunta com resposta múltipla, as porcentagens não somam 100%.

Do total de museus públicos chilenos, a maioria pertence aos governos municipais. Portanto, espera-se que a participação dos municípios seja peça fundamental no financiamento das instituições, ainda que com menor volume de recursos que o governo central (CHILE, 2022).

O Fundo para Melhoria Integral dos Museus (FMIM) surgiu em 2018 como parte da Política Nacional de Museus. O FMIM é um fundo competitivo que tem como objetivo colaborar com a melhoria das condições físicas, técnicas e de gestão dos museus, através de chamadas destinadas a museus privados e públicos que não recebem financiamento direto do Estado. Inicialmente, o FMIM possui três linhas de financiamento: Equipamento Museográfico, Acervos e Formação. No entanto, a última linha foi eliminada, visto que nunca foram apresentados projetos. Segundo profissionais da área, isso deve-se às necessidades urgentes de melhoria estrutural e valorização de acervos, o que acabava postergando a participação na linha de formação (CORTÉS; ALLERANO, 2021).

Entre 2018 e 2021 foram beneficiados 199 projetos de 146 instituições, no valor total de \$4.580.980.321 pesos chilenos (1 peso chileno igual a 0,0012 dólar conforme cotação em 10 de fevereiro de 2023). A maioria dos beneficiados (38%) é composta por museus muito pequenos ou pequenos e igual percentual é de museus médios. Já os grandes ou muito grandes totalizam 24% dos beneficiários. Do total de 357 museus inscritos no cadastro, 36 (10%) não

estão aptos a participar do Fundo, visto que recebem recursos diretos, seja pela Lei do Orçamento ou através do SNM. Certamente, a implementação do FMIM contribuiu para que em 2021 um número significativo de museus tenha apontado os fundos competitivos como parte integrante de seu financiamento (CORTÉS; ALLERANO, 2021).

O número de projetos financiados com recursos incentivados vinha crescendo e mantendo uma média equilibrada de doações até 2019, com um pico sem causas conhecidas em 2018, e uma queda em 2020 como resultado direto da pandemia de COVID-19 (tabela 1).

**Tabela 1 – Valores anuais captados através da Lei de Doações Culturais**

	<b>Em pesos chilenos</b>	<b>Em dólar (cotação 10.02.23)</b>
2016	\$ 8.452.436.074,00	\$ 10.142.923,29
2017	\$ 8.656.201.072,00	\$ 10.387.441,29
2018	\$ 13.147.998.245,00	\$ 15.777.597,89
2019	\$ 8.643.034.803,00	\$ 10.371.641,76
2020	\$ 6.782.818.917,00	\$ 8.139.382,70
2021	\$ 7.390.656.476,00	\$ 8.868.787,77

Fonte: Elaboração própria com base nos Dados do Informe Anual do Comitê de Doações Culturais (2022).

Os relatórios 2017 e 2021 não fazem distinção entre doações diretas e incentivadas, no entanto, a partir da análise da relação dos projetos aprovados pelo Comitê de Doações Culturais, é possível concluir que as doações incentivadas têm espaço importante no orçamento dos museus chilenos, embora não sejam centrais, visto que a maioria dos projetos é voltada para exposições ou atividades específicas e não para manutenção e operação geral do museu.

Partindo das dificuldades de financiamento dos museus compartilhadas por diversos países, este capítulo buscou conhecer melhor as experiências internacionais. As informações apresentadas revelam similaridades, como o papel central do Ministério de Cultura na França e no Chile, os subsídios competitivos como principal forma de acesso aos recursos públicos como no caso das agências americanas e do FMIM. Quanto às diferenças, elas estão nos percentuais de participação do Estado no financiamento dos museus franceses, em torno de 50%, e nos museus dos EUA, onde o percentual variou entre 7% e 33%. A experiência da cobrança de impostos sobre turismo, propriedade e vendas direcionados ao financiamento de museus em cidades dos EUA não encontra correspondência em práticas na França ou no

Chile. Também não há experiências similares a rede *Musée de France* que congregue museus públicos e privados sem fins lucrativos sob a tutela do governo central, ou iniciativas como a RMN. Tanto nos EUA quanto no Chile, a geração de receitas próprias fica a cargo dos próprios museus.

### 3 O CONTEXTO E AS EXPERIÊNCIAS BRASILEIRAS

Este capítulo se aprofunda nas experiências do Brasil no setor de museus. A proposta deste capítulo é afunilar o olhar, iniciando nas experiências mais amplas relacionadas as políticas públicas de cultura desenvolvidas em âmbito federal, seguida por um panorama geral dos museus brasileiros, desde a criação das primeiras instituições museológicas no país no século XIX até os dias atuais. Na terceira parte são detalhados os principais instrumentos e estruturas da política setorial vigente. A seção se encerra traçando perfis dos museus brasileiros a partir dos dados disponíveis no Cadastro Nacional de Museus, ou seja, chegando ao nível micro da unidade museológica.

#### 3.1 A EVOLUÇÃO RECENTE DAS POLÍTICAS CULTURAIS NO BRASIL

As primeiras políticas culturais em nível federal foram implementadas no Governo Vargas (1930-1945) com a modernização do Estado e criação de instituições públicas de cultura, como o Serviço Nacional do Patrimônio Cultural (SPHAN), o Instituto de Cinema Educativo (Ince) e o Instituto Nacional do Livro (INL). Entre 1945 e 1964, o grande desenvolvimento na área cultural se deu no campo da iniciativa privada (CALABRE, 2005).

Com o golpe militar de 1964, os rumos da produção cultural são alterados e o Estado volta a fortalecer a institucionalização. É possível designar algumas iniciativas importantes para o patrimônio e para os museus neste período, como o Plano de Ação Cultural, na gestão Médici, que priorizou o financiamento ao setor de patrimônio e a promoção de atividades artísticas e culturais pelo país. Em 1976, durante o governo Geisel, foi lançado o Plano Nacional de Cultura que tinha como objetivo a organização de um sistema para coordenar a ação de vários organismos no campo da cultura, contando inclusive com a colaboração entre órgãos federais e outros ministérios (CALABRE, 2009).

Sob a coordenação de Aloísio Magalhães, em 1975 foi fundado o Centro Nacional de Referência Cultural (CNRC), buscando traçar um sistema referencial básico da dinâmica cultural brasileira, a ser empregado em um projeto de desenvolvimento. O CNRC foi desenvolvido fora do escopo do MEC, a partir de um convênio entre a Secretaria de Planejamento, o Ministério das Relações Exteriores, o Ministério da Indústria e do Comércio, a Universidade de Brasília e a Fundação Cultural do Distrito Federal. Entre os primeiros programas implementados pelo Centro estavam o do mapeamento da atividade artesanal, o da

história da tecnologia e da ciência no Brasil, além de alguns levantamentos socioculturais e de documentação.

Em 1979, Aloísio Magalhães assumiu a direção do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) e incorporou o CNRC e o Programa das Cidades Históricas (PCH) à estrutura do IPHAN. A partir dessas fusões, o IPHAN transformou-se em Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN). No mesmo ano foi criada a Fundação Nacional Pró-Memória que funcionou como braço executivo da nova Secretaria. A reflexão crítica e a renovação conceitual no campo da preservação do patrimônio cultural, fruto do trabalho do CNRC foram incorporados à nova Secretaria, apoiada em uma perspectiva pluralista, que objetivava democratizar a concepção, o acesso ao patrimônio e reconhecia a diversidade cultural (REZENDE *et al.*, 2015). Segundo Julião (2006):

A partir dos anos oitenta, grupos étnicos e sociais — negros, indígenas, segmentos populares —, vistos até então em uma perspectiva folclorizante, passaram a ser incorporados pelo discurso e pela prática preservacionista, não apenas como objetos de estudo, mas como produtores de cultura sujeitos da história. Rompia-se, assim, com a tradição do pensamento que reconhecia somente o valor etnográfico da cultura popular, destituindo-a de um lugar na construção da história. (JULIÃO, 2006, p.26)

Em 1985, com a abertura democrática, foi criado o Ministério da Cultura e, logo em seguida, diante de um cenário de contínua retração dos investimentos públicos, foi lançada a primeira lei de incentivo à cultura, conhecida como Lei Sarney. As mudanças nos conceitos e princípios do patrimônio, aliadas ao processo de redemocratização do país, repercutiram na Constituição de 1988, que concedeu um espaço importante à cultura, indo além do conceito de dever do Estado e considerando-a como um direito de todos. Além da centralidade dos artigos 215 e 216, o novo texto era permeado por uma concepção ampla de cultura (SILVA, 2001).

Em 1990, quando Fernando Collor de Mello assumiu a Presidência com sua plataforma política liberalizante, ele reduziu drasticamente a presença do Estado, revogou a Lei Sarney e promoveu o desmonte da área de cultura no plano federal. Na área do patrimônio e museus foi extinta a Fundação Pró-Memória e a SPHAN reformulada e transformada no Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural. Esta configuração não se prolongou por muito tempo e as instituições foram recriadas no governo seguinte (CALABRE, 2009).

Em 23 de dezembro de 1991, foi promulgada a Lei<sup>o</sup> 8.313, conhecida como Lei Rouanet ou Lei Federal de Incentivo à Cultura, que instituiu o Programa Nacional de Apoio à

Cultura (PRONAC). O mecenato foi aperfeiçoado e fortalecido nos governos de Fernando Henrique Cardoso (1995 – 2002) e se estabeleceu como política cultural central do ministério. Nesse período, o governo federal diminuiu o nível dos investimentos públicos e transferiu à iniciativa privada a responsabilidade da decisão sobre o investimento na produção cultural (CALABRE, 2005).

A redução do investimento federal na área da cultura fez com que estados e municípios assumissem uma maior parte do financiamento das atividades culturais. Nota-se também o surgimento e fortalecimento dos modelos e marcos legais que possibilitaram a parceria entre o setor público e o segmento privado sem fins lucrativos, ou terceiro setor. Na área da cultura, a participação da sociedade civil organizada e sem fins lucrativos se reflete, por exemplo, no estabelecimento de contratos ou termos de parcerias entre agentes públicos e organizações sociais (OS)/ organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP), e pelo fortalecimento da atuação dos serviços sociais autônomos, representados pelas organizações do Sistema S (GANGEMI, 2017).

A partir de 2003, no governo Lula, há uma retomada do ativismo estatal no campo da cultura. Isso permite o avanço na estruturação de políticas públicas de diversos recortes – financiamento, ampliação do acesso e consumo aos bens e serviços culturais, preservação do patrimônio cultural etc. Neste período, a gestão do MinC ficou a cargo de Gilberto Gil (2003-2008) e Juca Ferreira (2008-201), a marca central da gestão foi o conceito ampliado de cultura, que vai além das belas-artes e do patrimônio e inclui as culturas populares, periféricas, de gênero, afro-brasileiras e indígenas, compreendendo a cultura em três dimensões - simbólica, cidadã e econômica. A abrangência que o MinC assumiu no governo Lula trouxe grandes desafios para a gestão seguinte de Dilma Roussef. No entanto, foi dada prioridade à continuidade dos programas já em andamento, em especial aqueles estruturantes e de grande impacto para a estabilidade das políticas culturais como o Sistema Nacional de Cultura (SNC), o Plano Nacional de Cultura (PNC) e o Programa Cultura Viva (RUBIM, 2011; RUBIM, 2015).

O PNC é um conjunto de princípios, objetivos e diretrizes, composto por 36 estratégias, 274 ações e 53 metas que orientam o poder público na formulação de políticas culturais. Previsto no artigo 215 da Constituição Federal, o Plano foi criado pela Lei nº 12.343/ 2010. O PNC é a ferramenta pela qual as discussões e proposições da sociedade civil são transformadas em metas com um prazo determinado para serem cumpridas. A meta 46 está na gênese dos planos setoriais, tais como o Plano Setorial de Museus (PSM), visto que a

meta prevê que 100% dos setores devem ser representados no Conselho Nacional de Política Cultural (CNPC) com colegiados e planos setoriais elaborados e implementados. Inicialmente, o Plano tinha um prazo de 10 anos para ser cumprido, mas foi prorrogado por duas vezes, em 2020 e novamente em 2022 e atualmente está vigente até 2024 (BRASIL, 2010; PAULSE, 2021; BRASILa, 2022).

Fundamentado na política nacional de cultura e nas suas diretrizes estabelecidas no PNC, o SNC tem como características centrais o regime de colaboração, de forma descentralizada e participativa. De acordo com o Art. 216-A, o SNC institui um processo de gestão e promoção conjunta de políticas públicas de cultura, democráticas e permanentes, pactuadas entre os entes da Federação e a sociedade. O Sistema incentivou a criação de estrutura básica para o desenvolvimento das políticas culturais, conhecido como CPF da cultura – Conselho, Plano e Fundo. A partir do SNC se estruturam os subsistemas de cultura que objetivam o atendimento de demandas e necessidades setoriais, como é o caso do Sistema Brasileiro de Museus. O SNC, assim como o PNC, envolveu aprovação de Emendas Constitucionais e Leis a fim de criar políticas de Estado, buscando a garantia de sua continuidade mesmo após o fim da gestão (BRASIL, 2012; PAULSE, 2021).

Seguindo os princípios de descentralização e participação do SNC e alinhado ao conceito ampliado de cultura em suas três dimensões, foi criado em 2004 o Programa Cultura Viva, que distribuiu recursos através de convênios para mais de 3 mil instituições culturais que atuavam em todas as regiões do país, nas mais diversas linguagens culturais, inclusive na área de museus, especialmente os museus comunitários e ecomuseus, potencializando suas atividades. A proposta é identificar, reconhecer e apoiar iniciativas já existentes no Brasil e potencializá-las, integrando-as em rede, disponibilizando recursos financeiros, por meio de editais públicos (BARROS; ZIVIANI, 2011).

O governo de Jair Bolsonaro realizou o desmonte do setor, extinção do Ministério da Cultura, cortes e contingenciamento de recurso. A situação foi fortemente agravada pela pandemia de COVID-19. Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) recomendou uma série de medidas para impedir a propagação do vírus, entre elas o distanciamento físico e social, o que exigiu o fechamento de diversos estabelecimentos, inclusive os museus, suspendendo inúmeras atividades, impactando diretamente na dinâmica social e econômica das instituições. Diante da grave situação, agentes e comunidades culturais se mobilizaram em conjunto com parlamentares para viabilizar a construção e aprovação da Lei 14.017/2020, conhecida como Lei Aldir Blanc (LAB) que destinou R\$ 3 bilhões aos

Estados, Distrito Federal e Municípios para o desenvolvimento de ações emergenciais destinadas ao setor cultural, a serem aplicadas através de:

- a) renda emergencial aos trabalhadores da cultura;
- b) subsídio mensal para manutenção de espaços artísticas e culturais que tiveram as suas atividades interrompidas e;
- c) em editais, chamadas públicas, prêmios, aquisição de bens e serviços vinculados ao setor cultural. Os museus foram beneficiados pelos incisos II e III e os recursos foram fundamentais para sobreviver a crise (BRASIL, 2022b; PAIVA NETO *et al.*, 2022).

Apesar dos retrocessos, desmontes, cerceamentos e censuras nas políticas culturais nos últimos anos, o histórico de ações realizadas durante os dois primeiros governos Lula, a recriação do Ministério, a disposição em dialogar com o setor já demonstrado desde a fase de transição, bem como o volume significativo de recursos para a cultura, possibilitados pela aprovação da LAB 2 e da Lei Paulo Gustavo, criam uma perspectiva otimista para os próximos anos, o que pode ser encarado como um período propício para a construção e desenvolvimento de um plano de sustentabilidade para o setor de museus que envolva um conjunto amplo de estratégias de financiamento.

### 3.2 BREVE PANORAMA HISTÓRICO DOS MUSEUS NO BRASIL

As primeiras instituições museológicas no Brasil datam do século XIX, após a chegada da família real. De acordo com Julião (2006), em 1818 D. João VI criou o Museu Real, atualmente o Museu Nacional, a partir de uma pequena coleção de história natural de sua propriedade. Alguns anos depois surgiram o Museu do Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro (1838), o Museu do Exército (1864), da Marinha (1868), o Museu Paraense (1876), o Museu Paulista (1891), da Sociedade Filomática (1866) constituído pela iniciativa de uma instituição privada que, posteriormente, foi transferido para o Estado e deu origem ao Museu Paraense Emílio Goeldi.

No século XIX firmaram-se dois modelos de museus no mundo: o primeiro voltado à história e cultura nacional, do qual o Louvre pode ser considerado o maior exemplo, o segundo são os museus enciclopédicos que surgiram com os movimentos científicos, voltados para a pré-história, ciências naturais, etnografia, paleontologia e arqueologia, como o Museu Britânico. Foi essa última, a linha adotada pelos três museus brasileiros - Museu Nacional, o Paulista e o Paraense Emílio Goeldi.

A proposta de um museu dedicado à história e à cultura nacional no Brasil surgiu em 1922, com a criação do Museu Histórico Nacional (MHN). Julião (2006) relata que o MHN, mais que um museu, era uma agência que buscava legitimar e veicular uma autodenominada história oficial do Brasil, a fim de incentivar o culto à tradição e à formação cívica, vistos como fatores de coesão e progresso da nação. O MHN também teve importante papel na formação dos museus brasileiros, tanto por ter abrigado o primeiro curso de museologia do país quanto por ter contribuído para modelagem de outras instituições surgidas nas décadas de 1930 e 1940 que repetiam os padrões da ideia de memória nacional.

Entre a segunda e a terceira década do século XX, durante o governo Vargas, as organizações culturais passaram a ter algum espaço e relevância na agenda política do Estado. Em 1937, foi criado o Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN), atual Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan). O SPHAN tinha como objetivo mapear e a preservar o patrimônio histórico e artístico nacional, incluindo os museus, e foi um marco no processo de institucionalização. Seu anteprojeto foi idealizado pelo escritor Mário de Andrade, que, instigado pelos ideais modernistas, construiu uma proposta que ambicionava uma identidade alicerçada em uma cultura genuinamente brasileira, na qual os museus teriam importante papel como espaços de preservação da cultura do povo e função educativa. Em sua proposta surgiriam os museus regionais, além da criação de quatro grandes museus: arqueológico e etnográfico, histórico, das belas artes e das artes aplicadas e tecnologia industrial. Na prática, a proposta do anteprojeto não se oficializou e o SPHAN adotou um conceito de patrimônio restritivo, aproximando-se conceitualmente do MHN (CALABRE, 2009; ABREU, 1996; JULIÃO, 2006).

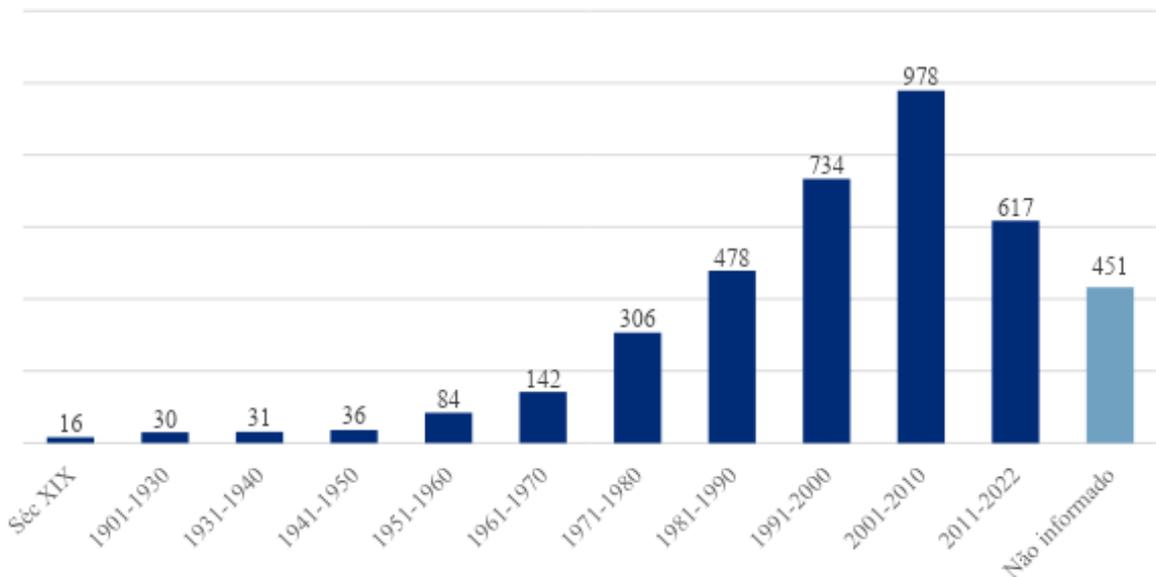
Comparativamente às ações desenvolvidas no campo do Patrimônio, é possível verificar que os museus não eram prioridade na gestão do órgão. No entanto, cabe ressaltar os avanços ocorridos no período, como a adoção de medidas para impedir a evasão de acervos, a criação de museus nacionais como o Museu Nacional de Belas Artes (MNBA), Museu da Inconfidência, Museu das Missões, o Museu do Ouro, e como desdobramento do Museu Histórico Nacional, visando contemplar os períodos como tradicionalmente se divide a história do país, foram criados o Museu Imperial (1943) e o Museu da República (1960). Uma medida importante em direção a descentralização foi a criação dos museus regionais. (ASSIS, 2011; ABREU, 1996; IBRAM, 2016)

Também nessa época surgem grandes museus privados, como o Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand – MASP (1947), o Museu de Arte Moderna de São Paulo (1948),

o Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro (criado em 1948 e instalado na sede do Parque do Flamengo em 1958), entre outros (IBRAM, 2016).

A partir do final da década de 1980, o Brasil e o mundo viviam um período de muitas transformações. No contexto nacional, o país passava por profundas mudanças com a redemocratização, o texto constitucional que buscavam colocar a cultura em posição central e a participação de grupos étnicos e sociais na construção dos processos de memória. No cenário internacional, as disputas de espaço de movimentos sociais, étnicos, separatistas, imigração, acentuam a tendência à fragmentação e à individualização que se fundamenta na ideia de singularidade, pela qual cada indivíduo é visto como detentor de características e subjetividade própria, contrariando a ideia de nação que se constrói em uma base cultural homogênea. Estas questões contribuíram para dar início a uma era de multiplicação dos museus (ABREU, 1996), conforme apresentado no gráfico 6 a seguir.

**Gráfico 6 – Quantitativo de museus brasileiros, por ano de fundação**



Fonte: Elaboração própria com base nos Dados do Cadastro Nacional de Museus (2022).

O ponto máximo do crescimento dos museus coincide com a estruturação das políticas para o setor, como a Política Nacional de Museus, o Estatuto de Museus, o Sistema Brasileiro de Museus e o Plano Nacional Setorial de Museus, bem como com o aumento significativo nos investimentos – entre 2001 e 2011 houve um aumento de 980% do investimento em museus (IBRAM, 2012). Com o aumento da quantidade de museus, consequentemente aumentam os desafios na gestão e manutenção desses espaços. Em pesquisa realizada pelo

IBRAM em parceria com a Expomus entre dezembro de 2017 e janeiro de 2018, 62% dos museus participantes indicavam a sustentabilidade financeira como maior desafio (IBRAM; EXPOMUS, 2020).

Em 02 de setembro de 2018, no governo de Michel Temer, um incêndio de grandes proporções no Museu Nacional escancarou a vulnerabilidade dos museus em decorrência de orçamentos insuficientes. Foi neste contexto que o governo propôs a Medida Provisória nº 850/2018, que autorizava a extinção do IBRAM e criava a Agência Brasileira de Museus (ABRAM). A Agência seria um serviço social autônomo, na forma de pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública, com a finalidade de gerir instituições museológicas e seus acervos e promover o desenvolvimento do setor cultural e museal através de um contrato de gestão com o Poder Executivo (BRASIL, 2018).

A medida foi fortemente contestada por profissionais da área, dado que o novo modelo proposto não estava alinhado às medidas recentemente conquistadas pelo setor. Isso geraria uma desarticulação e desmonte do que ainda estava em processo de desenvolvimento e que vinha sendo conduzido pelo IBRAM. A medida foi rejeitada pela Câmara dos Deputados e, conseqüentemente, arquivada. Ainda no contexto da tragédia do Museu Nacional foi editada a Medida Provisória nº 851/2018 que regulava a criação de fundos patrimoniais como forma de garantir a sustentabilidade financeira de longo prazo.

Em março de 2020, seguindo as recomendações da Organização Mundial da Saúde (OMS) para impedir a propagação da COVID-19, diversos estabelecimentos, inclusive os museus, suspenderam suas atividades presenciais. Letelier (2020) apresenta alguns números dos museus relacionados à emergência sanitária: 90% dos museus (85 mil) ao redor do mundo fecharam, destes 13% não seriam reabertos; apenas 5% dos museus dos países africanos puderam desenvolver conteúdos on-line; museus norte-americanos tiveram uma perda de US\$ 33 milhões de dólares por dia; museus turísticos da Europa perderam cerca de 80% de suas receitas.

O IBERMUSEUS realizou uma pesquisa entre abril e maio de 2020, com a participação de 434 museus ibero-americanos, que tinha como objetivo identificar as necessidades urgentes das instituições durante a etapa inicial da crise sanitária. O resultado demonstrou que a captação de recursos financeiros estava no topo da lista. A pesquisa desenvolvida pelo Observatório da Economia Criativa - Bahia (OBEC) reforçou os problemas financeiros, ao verificar que na economia criativa de modo geral, 83,7% das organizações e

indivíduos indicam maior dificuldade de captação de recursos junto a entidades privadas e públicas.

Reconhecendo a sustentabilidade financeira como um eixo de estudo central para o desenvolvimento de instituições sustentáveis, desde 2015, o IBERMUSEUS e seus países membros pesquisam e difundem estratégias através da linha de Sustentabilidade das Instituições e Processos Museais. O IBRAM possui papel de destaque nesta iniciativa e lidera projetos e estudos nesta área no contexto ibero-americano. Em 2019, este trabalho culminou com o Marco Conceitual Comum em Sustentabilidade, um documento que oferece conceitos e reflexões essenciais ao tema do desenvolvimento sustentável das Instituições e Processos Museais sustentabilidade das instituições e processos museais, agregando às dimensões econômica, social e ambiental, a perspectiva cultural. Em 2022, o Sistema Estadual de Museus de São Paulo (SISEM-SP) lançou a Política SP de Museus e Sustentabilidade, um documento norteador que visa estabelecer diretrizes para promover o alinhamento dos museus paulistas aos pilares do desenvolvimento sustentável em referência as quatro dimensões estabelecidas no Marco (IBERMUSEUS, 2019; SÃO PAULO, 2021)

Partindo das discussões sobre as necessidades urgentes dos museus brasileiros, o ICOM Brasil lançou uma carta aos candidatos e candidatas à presidência, governos estaduais e distrital, e às casas legislativas, por ocasião das eleições em 2022. A carta trata sobre a relevância dos museus e apresentava os anseios da comunidade museológica, inclusive com um documento com os pontos programático dividido em cinco grupos:

- a) necessidades estruturais, como a recriação do Ministério da Cultura;
- b) Sistema Brasileiro de Museus;
- c) Gestão;
- d) Orçamento, Financiamento e Fomento e;
- e) Formação (ICOM, 2022a).

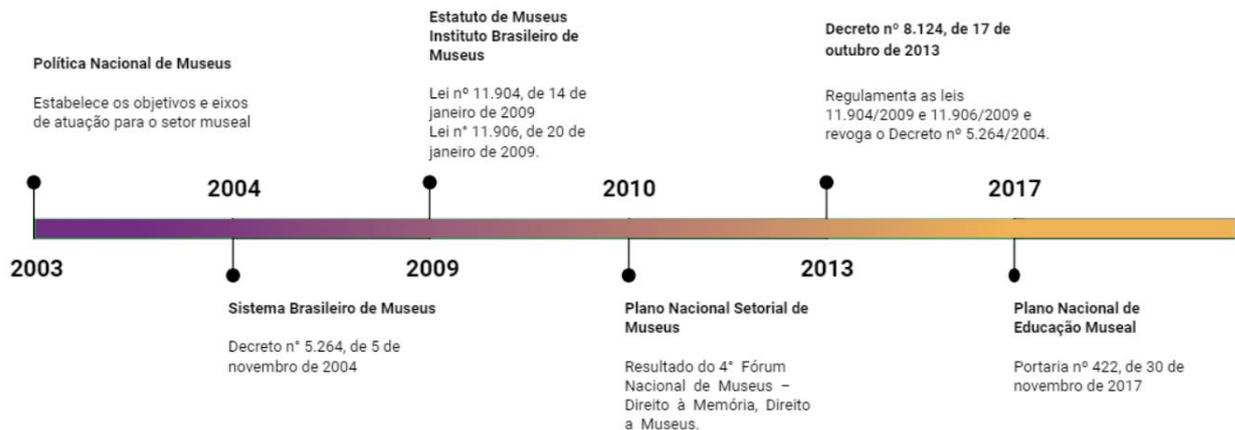
Com a vitória de Luiz Inácio Lula da Silva para seu terceiro mandato e o início dos trabalhos de transição do governo, muitas redes e movimentos se articularam para apresentar uma Plataforma Unificada para o setor museal brasileiro. A Plataforma aponta ações emergenciais e uma pauta de compromissos a ser adotada pela próxima gestão do IBRAM, divididos em três eixos: estrutura do IBRAM, retomada das políticas públicas do setor e financiamentos e fomento. São também apresentadas proposições, estratégias e demandas prioritárias, convergentes e comuns (ICOM, 2022c).

### 3.3 POLÍTICAS SETORIAIS DE MUSEUS

De acordo com Calabre (2005) um dos indicadores que nos permitem observar a ação do Estado sobre um determinado campo é a legislação. Com base neste indicador, é possível afirmar que a primeira década dos anos 2000 foi o período mais importante para o desenvolvimento das políticas culturais e marcos regulatórios para a área de museus no Brasil.

Traçando uma linha cronológica (figura 1), em 2003, foi iniciada a construção do PNC a partir de um amplo debate que teve atuação ativa do setor museal, que contribuiu com os princípios e eixos que formaram a Política Nacional de Museus – PNM, documento base que guiou o desenvolvimento de programas, ações e medidas voltadas ao setor (BRASIL, 2007).

**Figura 1 - Cronologia dos principais instrumentos institucionais do setor museal**



Fonte: Fernandes (2021, p.5)

As principais conquistas alcançadas no período foram:

- Política Nacional de Museus (PNM): criada em 2003, é a base de todas as demais iniciativas para a institucionalização do setor que se seguiram. A PNM tinha como objetivo principal promover a valorização, preservação e fruição do patrimônio cultural brasileiro, através do desenvolvimento e da revitalização dos museus existentes e pelo fomento e criação de novos processos de produção e institucionalização (IBRAM, 2022). A PNM previa a implementação de sete eixos programáticos em quatro anos. As duas primeiras ações previstas foram o Cadastro Nacional de Museus (CNM) e o Programa de formação e capacitação de recursos humanos. O CNM foi uma medida importante que criou uma base unificada com amplitude nacional, estabelecendo uma plataforma de informações

e dados sobre os museus brasileiros. O sexto aborda o financiamento e fomento para museus, apresentando cinco ações: criação de um fundo de amparo ao Patrimônio Cultural e aos museus brasileiros; desenvolvimento de programas de qualificação de museus; criação de políticas de fomento e difusão da produção intelectual e científica dos museus nacionais, estaduais e municipais; estabelecimento de parcerias entre as diversas esferas públicas e a iniciativa privada de modo a promover a valorização e a sustentabilidade e, por último, o aperfeiçoamento da legislação de incentivo fiscal visando a democratização e a distribuição mais harmônica dos recursos. (BRASIL, 2003);

- b) Sistema Brasileiro de Museus (SBM): o Sistema é definido como uma rede organizada de parcerias institucionais voltada para a elaboração coletiva dos rumos do setor, baseado na adesão voluntária, configurado de forma progressiva e que visa à coordenação, à articulação, à mediação, à qualificação e à cooperação entre os museus. O SBM faz parte de um sistema maior, o Sistema Nacional de Cultura, que prevê a constituição de diversos subsistemas temáticos. Entre suas finalidades está a integração das instituições museológicas da área disciplinar e temática ou geográfica e o estímulo ao desenvolvimento de qualificação, parcerias e cooperação entre os museus brasileiros públicos e privados, federais, estaduais, regionais, municipais ou distritais (BRASIL, 2009);
- c) Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM): inicialmente o Departamento de Museus e Centro Culturais – DEMU, foi criado dentro da estrutura do IPHAN. Com a Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, o DEMU foi substituído pelo IBRAM, autarquia que passou a ser gestora das políticas públicas museais, representando, promovendo, valorizando e produzindo conhecimento sobre o setor museológico na esfera federal (BRASIL, 2009);
- d) Estatuto de Museus: marco regulatório para o setor também criado pela Lei nº 11.904/2009 e regulamentado pelo decreto federal nº8124 de outubro de 2013. Ele surgiu como um documento normativo e de compromisso do Estado brasileiro com a importância do setor. Uma das importantes contribuições é a implementação do Plano Museológico, uma ferramenta de planejamento estratégico que define sua missão básica e sua função específica na sociedade, contemplando o diagnóstico participativo da instituição, identificação dos espaços e conjuntos patrimoniais sob a guarda dos museus; identificação dos públicos a

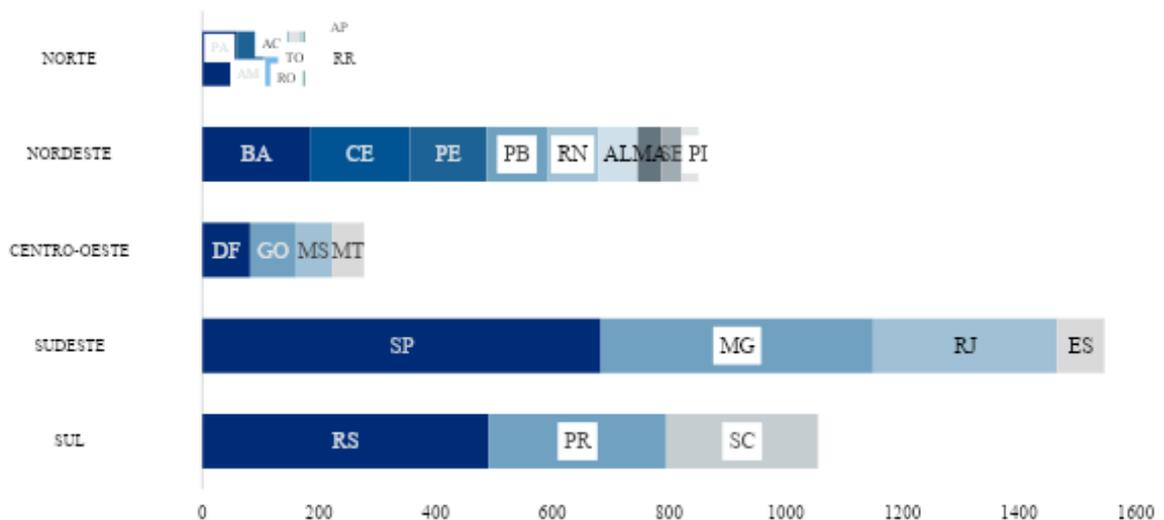
quem se destina o trabalho dos museus e o detalhamento dos programas. O Plano Museológico deve ser avaliado e revisado periodicamente. (BRASIL, 2009);

- e) Política Nacional Setorial de Museus (PNSM): resultado dos processos de construção coletiva da comunidade museológica empreendidos desde o desenvolvimento da PNC. Trata-se de uma agenda estratégica para a atuação do setor durante 10 anos, apresentando um conjunto de propostas que refletem as especificidades das lógicas de funcionamento dos museus em relação a temas transversais: gestão museal; preservação, aquisição e democratização de acervos; formação e capacitação; educação e ação social; modernização e segurança; economia dos museus; acessibilidade e sustentabilidade; ambiental; comunicação e exposição; pesquisa e inovação. Embora a economia dos museus seja um tema transversal, este trabalho encontra maior alinhamento com o eixo III. Cultura e desenvolvimento sustentável e o Eixo IV. Cultura e economia criativa. Cada um deles se desdobra em 15 diretrizes que por sua vez são detalhadas em estratégias e ações. O eixo Cultura e Desenvolvimento Sustentável propõe a promoção de políticas públicas que garantam a gestão museal e o acesso a mecanismos de fomento e financiamento direcionados para a diversidade e o patrimônio cultural, os direitos humanos e a cidadania, integrando a economia, a museologia, a educação, a arte, o turismo e a ciência e tecnologia, visando ao desenvolvimento local e regional, bem como à sustentabilidade cultural e ambiental. O eixo Cultura e economia criativa visa fomentar a relação museu-comunidade, considerando a função social dos museus, produzindo novas perspectivas de geração de renda pautadas em produtos e serviços que aproveitem potencialidades, saberes e fazeres. Nesse sentido, criando um Fundo Setorial de Museus em âmbito Federal, Estadual, Municipal e Distrital voltado para entidades governamentais e não governamentais, a fim de garantir a sustentabilidade de seus planos museológicos plurianuais e destacando a manutenção dessas instituições (IBRAM, 2010);
- f) Política Nacional de Educação Museal (PNEM): um conjunto de diretrizes e orientações dirigidas ao fortalecimento do campo profissional que busca garantir condições mínimas para a realização das práticas educacionais nos museus e processos museais (IBRAM, 2018).

### 3.4 PERFIL DOS MUSEUS BRASILEIROS

Esta seção tem como pilar central os dados do Cadastro Nacional de Museus (CNM), coleta dos na plataforma Museusbr em novembro de 2022. O CNM é um serviço responsável pelo mapeamento e compartilhamento de informações sobre os museus brasileiros, como localização, estrutura, acervo, serviços oferecidos ao visitante. O CNM é baseado em autodeclaração e constitui a base de dados mais atualizada sobre os museus brasileiros, visto que é destinada a museus de todos os portes e tipos, além de permitir atualização permanentemente. Na data de coleta, o CNM informava a existência de 3.903 museus no Brasil divididos pelo território conforme o gráfico 7.

**Gráfico 7 – Quantidade de museus por região/estado**



Fonte: Elaboração própria com base no Dados do Cadastro Nacional de Museus (2022).

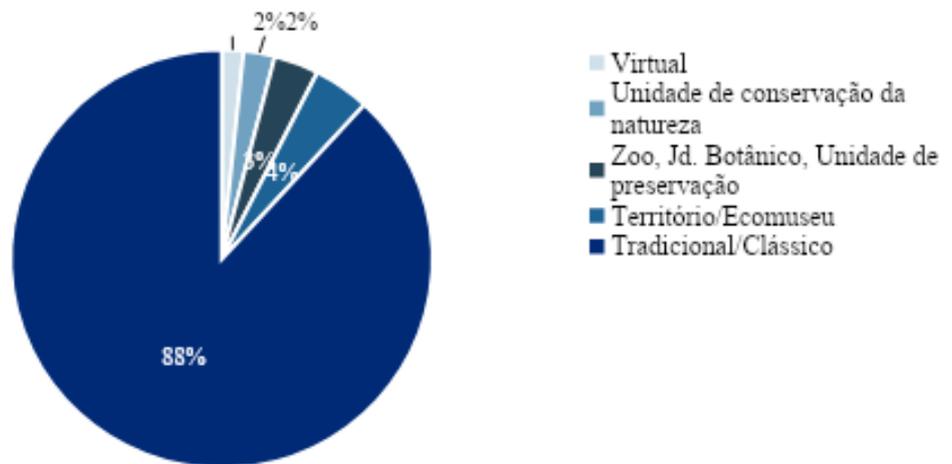
De acordo com os dados do CNM, 67% dos museus brasileiros estão localizados nas regiões sul e sudeste, 22% na região nordeste, 7% na região centro-oeste e 4% na região norte. A grande concentração de museus está relacionada a diversos fatores, tais como a ocupação histórica das regiões, a distribuição de renda, distribuição demográfica, o histórico das políticas culturais para o patrimônio etc. Cauzzi *et al.* (2018) em uma análise ampliada sobre os setores culturais e criativos nos quais se inserem os museus, afirma que os recursos acabam sendo direcionados majoritariamente para as regiões que já possuem certa institucionalidade consolidada. Apesar de alguns esforços recentes para equilibrar os recursos entre as regiões, ainda há um longo caminho a ser percorrido para alcançar um nível ótimo.

Além das disparidades entre regiões, é importante observar que também há grandes desigualdades entre a distribuição de museus e recursos entre as capitais e o interior, entre os

centros e as periferias, mesmo nos estados com maior quantidade de instituições e volume de recursos.

Quanto a sua caracterização, os museus podem ser divididos entre cinco tipos: 1. Tradicional/ Clássico, 2. Virtual, 3. Museu de Território/Ecomuseu, 4. Unidade de conservação da natureza, 5. Jardim Zoológico, Jardim Botânico, Herbário, Oceanário, Planetário. Dentre o total, 12% se declaram museus comunitários (gráfico 8).

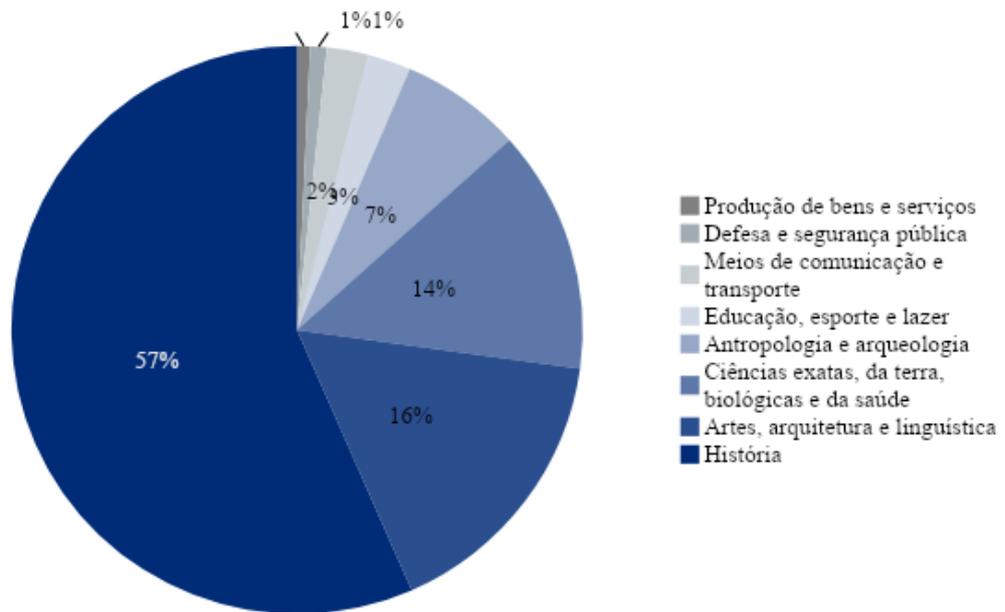
**Gráfico 8 – Classificação quanto ao tipo de museu**



Fonte: Elaboração própria com base nos Dados do Cadastro Nacional de Museus (2022).

Quanto à temática, os museus brasileiros são ordenados em oito classificações: 1. Artes, Arquitetura e Linguística; 2. Antropologia e Arqueologia; 3. Ciências Exatas, da Terra, Biológicas e da Saúde; 4. História; 5. Educação, Esporte e Lazer; 6. Meios de Comunicação e de Transporte; 7. Produção de Bens e Serviços; 8. Defesa e Segurança Pública. Embora um museu possa ter mais de uma temática, ao se cadastrar o museu só pode marcar uma opção, aquela mais representativa. A rede de museus brasileiros é formada por uma expressiva maioria de museus históricos (gráfico 9).

Gráfico 9 – Classificação por tema



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Cadastro Nacional de Museus (2022).

A tipologia e a temática apresentam um padrão de respostas esperado, visto que o museu tradicional/ clássico, por ser o tipo mais reconhecido historicamente, tende a ser o mais recorrente. Quanto à temática, a existência de um maior número de museus de histórica está em consonância com o contexto relatado por Abreu (1996) e Julião (2006), no qual a sociedade passa a se ocupar do patrimônio para contar sua própria história, afirmar novas identidades coletivas e reivindicar seu direito à memória.

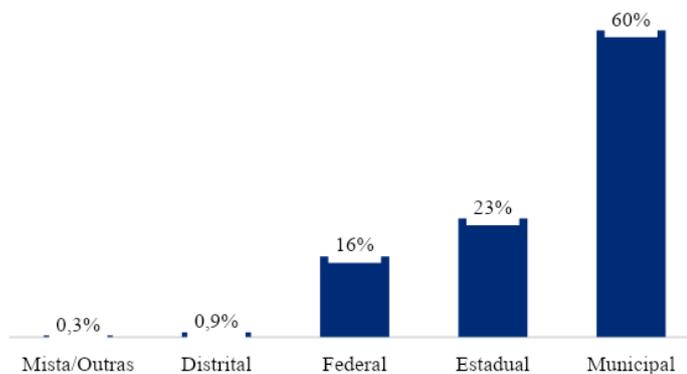
Porém, cabe aqui uma ressalva. Apenas 15% dos museus brasileiros declararam no CNM possuir um plano museológico, 61% não possuem e 24% não responderam. O plano museológico é uma ferramenta de planejamento estratégico básica para um museu, que deve ser desenvolvido ainda durante o processo de formação, a fim de caracterizar o equipamento e, a partir disso, desenvolver seu planejamento conceitual, visão, missão, valores e objetivos estratégicos. Considerando que grande parte dos museus brasileiros não possuem um plano museológico ou outra ferramenta de planejamento, é possível que a tipologia e temática declaradas não estejam alinhadas à real missão da instituição, o que gerará dificuldades na gestão e na arrecadação de recursos.

Segundo Sabau (2015), à medida em que um museu tem clareza da sua missão e a ela alinha os seus objetivos, determinando assim os elementos que o diferenciam de outros e como se relaciona com a sociedade nesse contexto, ele será capaz de desenvolver sua

identidade institucional única e diferenciada e, conseqüentemente, alcançar solidez institucional e maior credibilidade no relacionamento com seus principais grupos de interesse, inclusive financiadores.

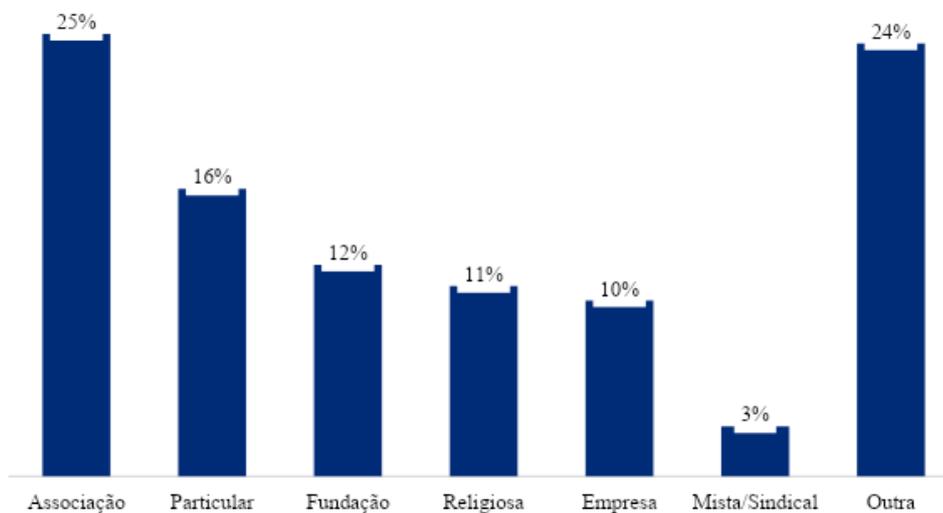
Sobre a gestão, as categorias começam de forma mais abrangente, dividindo às instituições entre museus públicos que corresponde a 64% e os museus privados com 36% (gráfico 10). Seguindo pela categorização do ente federativo ao qual está ligado no caso de museus públicos, ao Ministério que está ligado em caso de museus públicos federais. No caso dos museus privados, são categorizados quanto ao tipo de organização (associação, fundação, entidade sindical, organização religiosa) (gráfico 11).

**Gráfico 10 – Classificação dos museus públicos em termos de esfera governamental**



Fonte: Elaboração própria com base nos Dados do Cadastro Nacional de Museus (2022).

**Gráfico 11 – Classificação dos museus privados quanto ao tipo de organização**



Fonte: Elaboração própria com base nos Dados do Cadastro Nacional de Museus (2022).

Do ponto de vista do aspecto que ocupa esta pesquisa, o financeiro, Frey e Meier (2006) classificam os museus em três tipos, de acordo com a origem central dos recursos que mobilizam. Os museus públicos dependem exclusivamente de subsídios do Estado, em qualquer que seja a esfera. Aqui o governo assume os custos para garantir a manutenção e funcionamento do equipamento. Esse cenário oferece pouco incentivo para a geração de receitas, já que o governo supre as necessidades da instituição, além de ser agravado por casos em que a renda gerada volta para o tesouro nacional e não se converte em benefícios diretos e evidentes ao museu. E ainda, se a instituição tem um superávit, é possível que as transferências públicas tenham uma redução proporcional.

Os museus privados dependem em grande medida da geração de receitas, o que exige um trabalho contínuo para aumentar sua renda. Se os museus privados geram um excedente, podem utilizá-lo em empreendimentos futuros. Eles atuam no mercado a partir da venda de obras que não são interessantes para sua política de acervo, apostam nas chamadas Exposições '*Blockbuster*' para atrair maior público e enfatizam as comodidades dos visitantes oferecendo serviços adicionais como as cafeterias, lojas e livrarias.

Os museus dependentes de doações são aqueles que mesclam subsídios públicos e recursos privados. Eles buscam atrair doadores e dedicam grandes esforços, em termos de pessoal e tempo, nessa atividade. Poucos são os doadores filantropos, pois a maior parte busca vantagens com a isenção de impostos, no retorno de mídia positivo ou mesmo exercendo algum controle sobre as atividades dos museus.

Na experiência brasileira, os recursos públicos diretos alocados tendem a ser insuficiente para cobrir todos os custos das instituições, o que exige priorização das despesas que, em geral, ficam focadas em custos de pessoal, terceirizados e concessionárias, entre outras relacionadas à manutenção administrativa e operacional e com recorrentes cortes de orçamentos para atividades finalísticas. Os casos de museus privados que prescindem das doações são desconhecidos, e logo a figura dos museus privados e dos dependentes de doações formam praticamente uma identidade única.

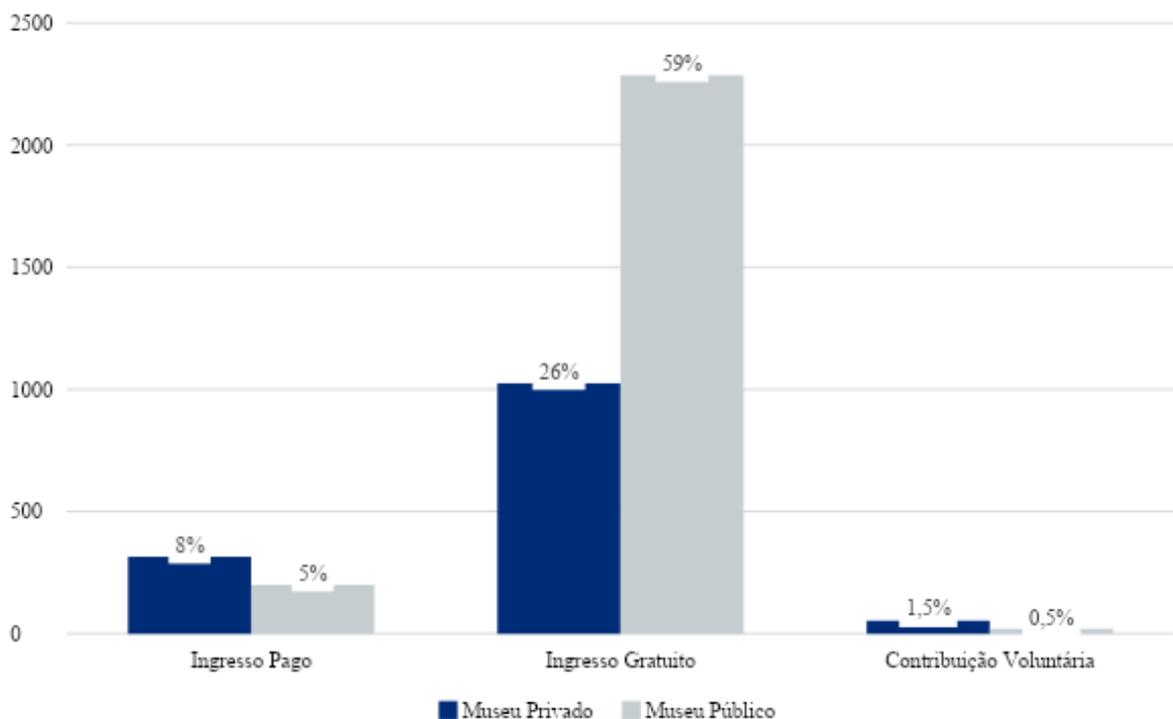
Para além do tipo de organização, se pública ou privada, a constituição destes museus pode contribuir mais ou menos para as possibilidades de buscar recursos. Considerando o campo CNPJ, verifica-se que 26% dos museus possuem personalidade jurídica. Destes 31% são privados e 68% públicos. A falta de formalização das instituições impede que elas participem de alguns editais, programas de captação e geração de receitas. No caso dos museus públicos, ocorre ainda a falta de autonomia: muitos museus públicos estão sob a

gestão de fundações, secretarias ou ministérios e não possuem orçamento próprio e independência para gerir seus recursos ou buscar novas estratégias. O CNM não trata sobre a existência das associações de amigos de museus, figura jurídica não-governamental de apoio capaz de promover a captação de recursos para os museus públicos.

Partindo da perspectiva de Frey e Meier (2006) e considerando as particularidades nacionais, os dados tratados a partir deste ponto buscam correlacionar informações sobre a gestão – Museus Públicos ou Museus Privados – e os campos que possuem alinhamento com as possibilidades de financiamento, como cobrança de ingressos, existência de instalações como loja e restaurante, serviços prestados e presença nas mídias sociais.

O CNM dispõe de três campos relacionados à bilheteria. O primeiro questiona “o ingresso ao museu é cobrado?” e oferece três opções de resposta: sim, não e contribuição voluntária. De modo geral, 87% dos museus brasileiros são gratuitos, destes 59% são públicos e 26% privados (gráfico 12).

**Gráfico 12 – Relação entre a gestão e cobrança de ingressos**



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Cadastro Nacional de Museus (2022).

A segunda e a terceira perguntas do CNM sobre bilheteria só devem ser respondidas caso o museu pratique a cobrança de ingressos, sendo elas “informe o valor cobrado SOMENTE para o público geral” e “observações sobre cobrança de entrada”.

Considerando a questão sobre valor do ingresso<sup>9</sup>, o custo médio do ingresso praticado no país é de R\$ 10,32, sendo os valores mais frequentes (moda) R\$ 5,00 e R\$10,00, ambos com 77 ocorrências. Nos museus públicos, o custo médio do ingresso é de R\$ 7,62<sup>10</sup> e a moda R\$ 5,00, enquanto nos privados a média é de R\$ 11,83<sup>11</sup> e a moda R\$ 10,00. Em uma análise tendo como base o valor do Vale-Cultura (R\$ 50,00), é possível verificar que o desembolso disponibilizado pelo benefício cobre o ingresso em todos os museus públicos do país, visto que o valor máximo aplicado é exatamente R\$ 50,00. Já no caso dos museus privados, quatro instituições praticam preços acima de R\$ 50,00 (entre R\$ 54,00 e R\$ 120,00)<sup>12</sup>.

Além dos valores de rotina, os museus praticam política de redução de preços e gratuidade, o que reduz a captação com ingressos, mas pode ampliar outros tipos de receitas como o consumo em lojas e restaurantes. Entre os critérios mais comuns para gratuidade e descontos são: idade (idosos e crianças), ocupação (estudantes e professores), moradores locais e dia gratuito semanal ou mensal. Apenas 2% dos museus atuam com a possibilidade de contribuição voluntária e só duas instituições possuem sugestão de valor para a contribuição. Dentre os praticantes da contribuição voluntária, 74% são privados e 26% públicos.

O Cadastro não possui campo específico para informações sobre prestação de serviços. No entanto, 25 museus incluíram no campo “descrição do valor do ingresso ao museu”, informações sobre serviços prestados, como serviço de guia, visitas mediadas, oficina, camping, passeio de trem, visitas especiais com alimentação e hospedagem. Seria importante para o mapeamento das formas de geração de renda que o CNM incluísse campo específico para a informação.

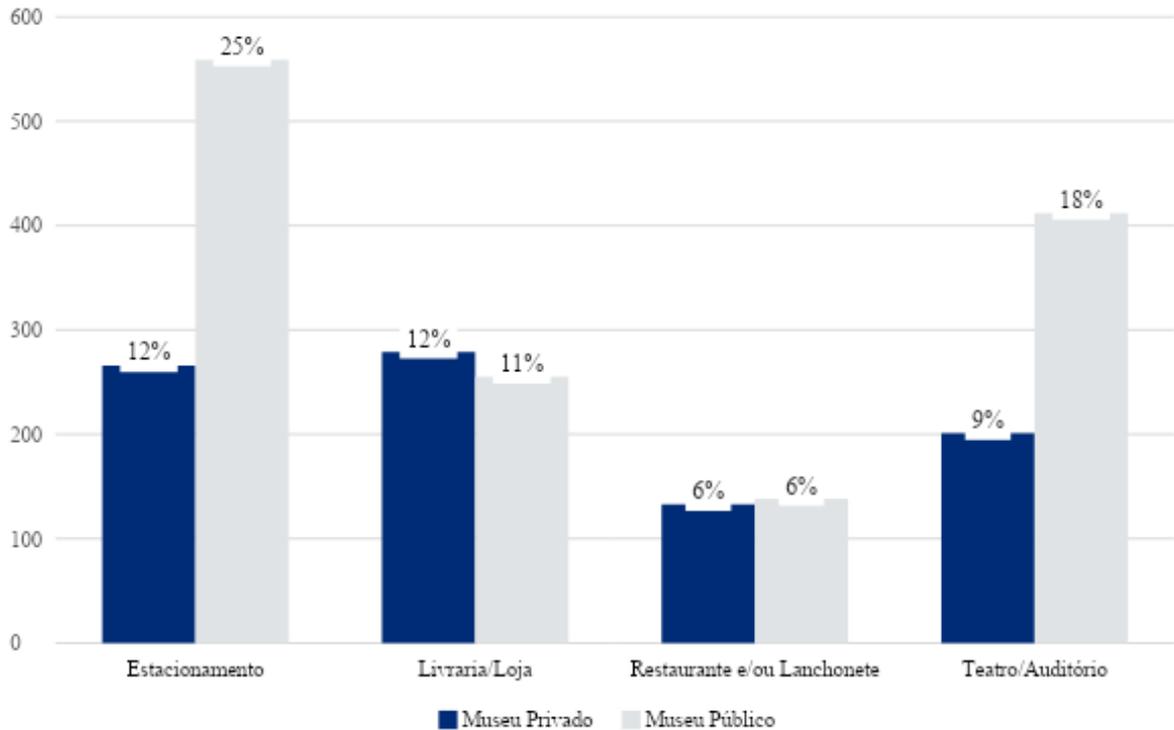
Sobre a existência de espaços com potencial de exploração comercial, 23% dos museus privados e 35% dos museus públicos dispõem de um ou mais espaços, como estacionamentos, livraria/loja, restaurante/lanchonete ou teatro/auditório. Em geral, os museus públicos têm uma estrutura física mais robusta que os museus privados (gráfico 13).

<sup>9</sup> Este cálculo foi realizado com base no campo “Descrição do valor do ingresso ao museu”. Os cadastros possuem datas de atualização diversas, entre 2018 e 2022. Considerando a correção dos valores dos ingressos pelo IPCA, o valor médio do ingresso seria de R\$12,35, o que não ocorre na prática, visto que muitos museus permanecem com o valor do bilhete inalterado por longos períodos.

<sup>10</sup> A média dos ingressos dos museus públicos corrigida pelo IPCA (fevereiro de 2023) é de R\$ 9,23.

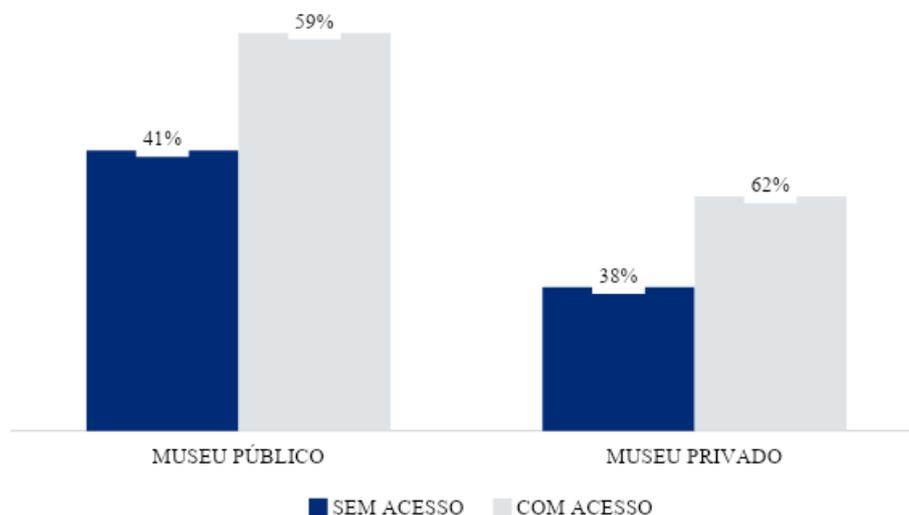
<sup>11</sup> A média dos ingressos dos museus privados corrigida pelo IPCA (fevereiro de 2023) é de R\$ 14,28.

<sup>12</sup> Se corrigida pelo IPCA (fevereiro de 2023) os valores acima de R\$ 50,00 estariam entre R\$ 51,96 e R\$ 147,25.

**Gráfico 13 – Relação entre a gestão e existência de espaços físicos com potencial de geração de receitas**

Fonte: Elaboração própria com base nos Dados do Cadastro Nacional de Museus (2022).

Quanto à presença na Internet, o CNM solicita a inclusão de link em cinco campos: site, *Facebook*, *Twitter*, *Google+* e *Instagram*. Se a instituição preencheu apenas um dos campos, foi considerada “com acesso à Internet e mídias sociais”. Diante disso, 40% das instituições foram consideradas sem acesso, das quais 27% são públicas e 14% privadas (gráfico 14). A falta de um canal de comunicação pela internet dificulta o contato com o público, a divulgação de informações e programação, restringe as ações de transparência e, consequentemente, impactam na ampliação das fontes de receitas.

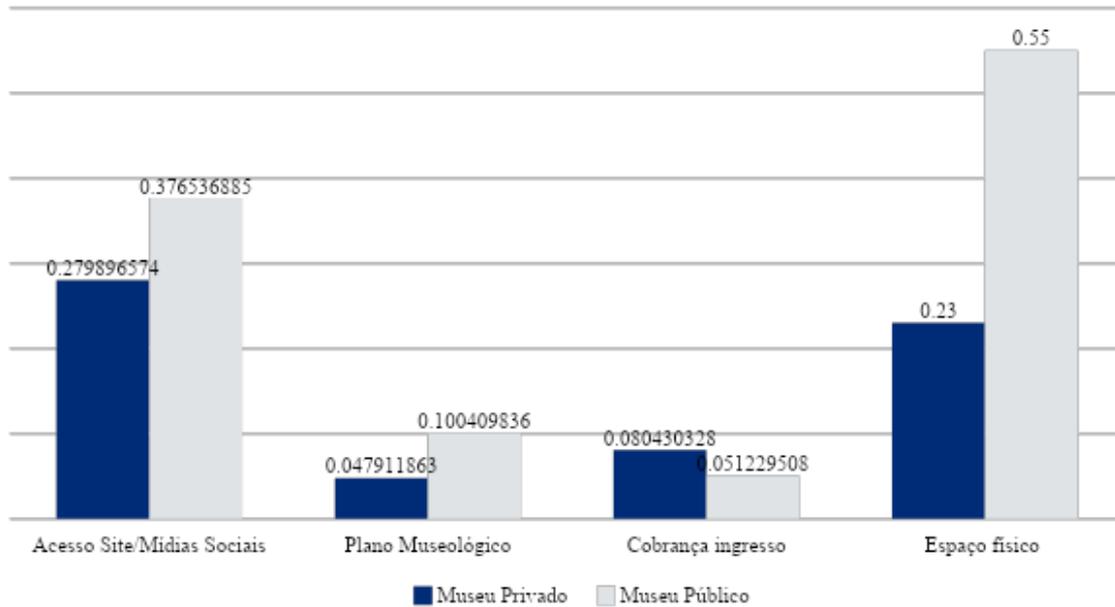
**Gráfico 14 – Relação entre a gestão e acesso a canais de divulgação pela Internet**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Cadastro Nacional de Museus (2022).

Além disso, embora o CNM não colete esta informação, há casos em que os museus não possuem sites autônomos, mas integram o site da instituição gestora, tais como Secretarias de Cultura Municipais/ Estaduais. Isso impede que os museus produzam conteúdos próprios.

Para avaliar o potencial de geração de receitas próprias, foram considerados quatro critérios: cobrança de bilheteria, estrutura física para exploração de espaços, acesso à internet como meio de divulgação e existência de plano museológico, compreendendo a importância desta ferramenta para o diagnóstico e planejamento da gestão e sustentabilidade financeira (gráfico 15).

**Gráfico 15 – Relação entre a gestão e potencial de captação de receitas próprias**



Fonte: Dados do Cadastro Nacional de Museus (2022). Elaboração própria (2023).

Com base nestes dados, a realidade brasileira contraria o apresentado por Frey e Meier (2006), visto que os museus públicos, em tese, possuem maior potencial de geração de receitas. Para compreender o motivo pelo qual os dados brasileiros contrariam as premissas levantadas por Frey e Meier (2006), é preciso um levantamento de maiores informações. A hipótese é que, ainda que o financiamento estatal possa ter problemas, os recursos públicos conseguiram possibilitar maior organização e infraestrutura que permitiriam o uso em prol da geração de receitas. Enquanto os museus privados, embora a classificação possa remeter imediatamente à iniciativa privada, são, em sua maioria, pequenos e recentes (1990 em diante), em parte ligados a iniciativas religiosas, comunitárias e biográficas que ainda carecem de estruturação para que possam gerar renda própria.

Quanto aos museus públicos, para melhores resultados, seria necessário verificar se eles possuem personalidade jurídica ou uma Associação de Amigos a fim de garantir que o potencial de geração de receitas seja legalmente exequível. A falta de autonomia é um dos entraves para a arrecadação e gestão de novos recursos para os museus públicos.

Nessa avaliação entende-se por potencial de geração de receitas as características físicas e existência de ferramentas (plano museológico e site/perfil nas redes) e práticas (cobrança de ingressos) adotadas pelos museus. Porém, cabe reforçar que, para uma compreensão ampla do potencial de geração de receitas das instituições museais, seria necessário maior aprofundamento nos dados, considerando dimensões estruturais e

cruzamentos entre variáveis, tais como a localização do museu tendo em vista a desigualdade espacial na distribuição dos recursos, suas características organizacionais, autonomia, orçamento próprio, constituição jurídica e existência de equipe própria. Em outras palavras, as variáveis analisadas - cobrança de bilheteria, estrutura física para exploração de espaços, acesso à internet e plano museológico - não se pretendem definidoras do potencial de geração de receitas, mas constituem-se como um diagnóstico primário que pode oferecer indicativos para o desenvolvimento de propostas e estratégias de ação.

Este capítulo trouxe o histórico das políticas públicas de cultura, contextualizando o cenário no qual se constituíram a extensa rede de museus brasileiros e as políticas setoriais. Em seguida apresentou os museus desde as primeiras instituições como o Museu Nacional, o Museu Paulista e o Museu Paraense Emílio Goeldi, a criação do SPHAN com anteprojeto idealizado por escritor Mário de Andrade que pensava o patrimônio para além das belas artes, abarcando também as culturas populares. Mais recentemente, experimentou-se um boom de museus e um período importante de estruturação das políticas museais com o desenvolvimento da PNM, do IBRAM e do Estatuto de Museus. Por último, construiu uma análise das características dos museus a partir dos dados do CNM em busca de compreender melhor qual é o perfil do museu no Brasil e como este perfil podem promover maior ou menor capacidade de arrecadação de fundos.

#### 4 ESTRATÉGIAS DE FINANCIAMENTO DO SETOR NO BRASIL

No contexto Ibero-americano, o programa Ibermuseus lançou em 2019 um conjunto de conceitos e reflexões sobre a sustentabilidade dos museus, denominado Marco Conceitual Comum em Sustentabilidade (MCCS) das Instituições e Processos Museais Ibero-americanos. O documento parte da necessidade de elaborar projetos e iniciativas para apoiar as instituições e processos museais na formulação de novos modelos de gestão sustentável e pautada em quatro dimensões da sustentabilidade: social, cultural, econômica e ambiental.

Embora o MCCS entenda a sustentabilidade de forma ampla, cujas dimensões se constituem de maneira integrada, este trabalho dá ênfase em especial à dimensão econômica, definida como “desenvolvimento de meios e processos de funcionamento e modelos de gestão sustentáveis; busca de recursos financeiros (fluxos de investimentos públicos ou privados) necessários ao cumprimento de sua missão; contribuição para o desenvolvimento da economia local e equilíbrio econômico-financeiro” (IBERMUSEUS, 2019, p.64). Tal definição traz em sua essência três conceitos chave para a compreensão da ideia de um museu financeiramente saudável: gestão, financiamento e impactos econômicos.

Quanto à gestão institucional, ela refere-se ao aproveitamento otimizado dos recursos técnicos, financeiros e humanos, inclusive através de processos que potencializem o talento da equipe e promovam a participação comunitária. Quanto ao financiamento, o MCCS traz pontos como as incertezas sobre o financiamento, que leva os museus a atuarem no curto prazo, enquanto a sustentabilidade institucional global requer planejamento de longo prazo; a dificuldade dos museus de serem completamente autossustentáveis e as perspectivas em relação à sustentabilidade: museus como empresa de serviço, como produto a ser comercializado e como experiência para o turismo.

Quanto aos impactos econômicos, é possível enumerar impactos diretos, como a geração de emprego e renda, geração de valor adicionado em outros setores da economia da cultura, no comércio local ou nos serviços turísticos, efeitos que são tratados pela economia como multiplicadores; ou indiretos, como as externalidades positivas - efeitos sistêmicos positivos e não mercantis provocados pela sua atuação do equipamento cultural, como a requalificação da região na qual está localizado. Tais constatações reforçam o museu como bem público, mostrando que a lógica de financiamento vai além da oposição comumente traçada entre Estado e mercado. Diante disso, os profissionais de museus apontam para a necessidade da construção de modelos de financiamento e gestão adequados aos desafios atuais, um ponto de equilíbrio dinâmico entre Estado, iniciativa privada e comunidades

(FRANCISCO; MORIGI, 2013).

Este capítulo apresenta as estratégias de financiamento adotadas por museus brasileiros, categorizadas em seis grandes grupos: recursos públicos diretos; recursos públicos indiretos; recursos privados; atividades comerciais; fundos patrimoniais e ativos digitais.

#### 4.1 RECURSOS PÚBLICOS DIRETOS

Historicamente, o financiamento dos museus brasileiros se dá por recursos públicos, sejam aqueles diretos aportados pelo órgão responsável – como o Ministério da Cultura (MinC) ou o IBRAM – ou por um determinado museu, ou indireto por meio da Lei Rouanet, que ao longo dos anos acabou sendo responsável pela vitalidade de grande parte do movimento cultural (LETELIER, 2018).

##### 4.1.1 Museus vinculados e o IBRAM

Provavelmente a forma mais notória do financiamento público direto aos museus sejam os repasses dos orçamentos aos museus públicos. Conforme Artigo 13 do Estatuto de Museus, são museus públicos as instituições museológicas vinculadas ao poder público, situadas no território nacional (BRASIL, 2009). De acordo com o CNM, dos 3.903 museus cadastrados (IBRAM, 2015-2022), 61% são públicos e destes 20% são federais, 24% estaduais ou distritais e 56% são municipais. Entre os museus federais, estão as 30 unidades vinculadas ao IBRAM/MinC, além de museus universitários vinculados ao Ministério da Educação, museus militares sob responsabilidade do Ministério da Defesa, museus relacionados ao Ministério da Ciência e Tecnologia ou ainda parques e institutos vinculados ao Ministério do Meio Ambiente. Para tratar o total dos investimentos públicos diretos em museus, caberia uma análise integral dos recursos aplicados pela União, estados e municípios. No entanto, este estudo se limita a avaliar dados do IBRAM, tendo em vista a falta de uma base de dados que consolide informações dos entes federativos. Também é importante observar que o relatório Levantamento dos investimentos públicos federais no setor museal elaborado pelo IBRAM, que teve sua publicação iniciada em 2011 e contendo dados da série histórica desde 2001, teve sua última edição publicada em 2018, interrompendo o acompanhamento dos dados em um mesmo padrão, o que dificulta estudos e análises comparativas.

O orçamento do IBRAM é composto por dotações orçamentárias originárias do Instituto, emendas parlamentares e dotações orçamentárias recebidas de outros órgãos como do Fundo de Defesa dos Direitos Difusos, FNC e do Ministério da Cultura ou Ministério do Turismo. O quadro abaixo apresenta os valores da dotação inicial e empenhado entre 2017 e 2022 (tabela 2).

**Tabela 2 – Orçamento IBRAM 2017 -2022**

	<b>Dotação inicial</b>	<b>Empenhada</b>
<b>2017</b>	<b>R\$ 166.423.351,00</b>	<b>R\$ 156.860.593,94</b>
<b>2018</b>	<b>R\$ 167.656.580,00</b>	<b>R\$ 162.333.253,31</b>
<b>2019</b>	<b>R\$ 176.048.111,00</b>	<b>R\$ 159.203.151,71</b>
<b>2020</b>	<b>R\$ 157.786.837,00</b>	<b>R\$ 151.062.170,35</b>
<b>2021</b>	<b>R\$ 155.263.682,00</b>	<b>R\$ 148.287.188,94</b>
<b>2022</b>	<b>R\$ 159.840.000,00</b>	<b>R\$ 125.560.000,00</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos Dados IBRAM (2018 a 2021) e Portal de Transparência (2022).

As despesas podem ser agrupadas em três grandes linhas: Pessoal e Benefícios, que corresponde à remuneração dos servidores ativos, benefícios a servidores e dependentes; Manutenção, que se refere em grande parte aos pagamentos de contratos de serviços terceirizados nos museus vinculados, na sede e nas representações regionais; e, por último, as Despesas Finalísticas que consistem em premiações, convênios e alguns serviços de pessoa jurídica, aquisição de equipamentos para manutenção e infraestrutura dos museus.

No seu relatório de 2018, o IBRAM faz um importante alerta, informando que:

- a) os limites da cota orçamentária estabelecidos têm sido significativamente inferiores aos valores apresentados nos Planos de Ação Anuais elaborados pelas Unidades;
- b) a dotação aprovada na Lei Orçamentária Anual - LOA tem sido insuficiente, visto que seria necessário, em média, R\$ 190 milhões para manutenção e preservação do patrimônio museológico dos museus vinculados, mas, no entanto, a dotação orçamentária aprovada tem ficado em torno de R\$ 85 milhões.

Considerando esta discrepância, o IBRAM tem priorizado ações que mantenham os museus abertos. As informações quanto à redução do orçamento, priorização dos pagamentos dos contratos firmados e redução das despesas finalísticas estão presentes em todos os relatórios analisados.

Além disso, os relatórios também relatam contingenciamentos e cortes nos seus limites de movimentação e empenho de despesas discricionárias, que exigem remanejamento para cumprimento das ações de manutenção, ou ficam aguardando a aprovação de uma suplementação. Em geral, os créditos são desbloqueados já no fim do ano, situação que compromete o planejamento e o empenho destes recursos. Diante disso, para possibilitar a execução de algumas despesas finalísticas de maior vulto, o IBRAM busca captar recursos de outros órgãos por meio de Termos de Execução Descentralizada – TED ou por destaques orçamentários.

O incêndio que destruiu o Museu Nacional em 2018 evidenciou os riscos que a falta de manutenção e recursos impõem ao patrimônio brasileiro. Entre as diversas medidas tomadas em decorrência da tragédia, o Acórdão 1.243/2019 do Tribunal de Contas da União – TCU (TCU, 2019) determinou, entre outras, a constituição de um grupo de trabalho, sob coordenação do IBRAM com os representantes dos ministérios possuidores de museus, para identificar as instituições sujeitas a riscos mais acentuados e definir os equipamentos e requisitos mínimos de segurança para a preservação predial e dos acervos dos museus federais. Também designou que a Secretaria do Tesouro Nacional (STN) promova estudos para eventual edição de instrução ou ato normativo destinado a disciplinar e orientar as instituições mantenedoras dos museus federais, no sentido da possível instituição de uma unidade própria como gestora responsável. No IBRAM, por exemplo, o Museu do Ouro, o Museu da Abolição, o Museu das Missões e outros não possuem unidade gestora individualizada. Para o Tribunal de Contas, a individualização da execução de despesas em cada museu possibilitaria maior transparência, planejamento e prevenção de risco patrimonial.

Diante da redução contínua dos recursos, mesmo os museus públicos têm buscado opções para diversificar suas receitas e ampliar sua capacidade de arrecadação. No entanto, avaliando a situação de forma macro, há alguns processos em andamento que podem contribuir para a melhoria desse quadro. Entre eles, o SNC, pautado na formulação e implantação de um modelo de políticas públicas culturais de gestão compartilhada entre União, estados, distrito federal e municípios. A gestão em rede pode ser capaz de atuar em complementaridade e cooperação e não de forma concorrente ou sobreposta. No entanto, mesmo com a adesão ao SNC, é comum que as políticas culturais nos governos subnacionais sejam autônomas, não integradas a um objetivo compartilhado. Cabe observar que até o momento, o SNC não foi regulamentado, o que dificulta sua efetividade.

Para estabelecer um paralelo entre o caso do Sistema Único de Saúde (SUS) e o SNC, foram utilizadas as informações de Franzese (2010), que aborda a função assumida pelo Ministério da Saúde como órgão regulador e financiador para que o SUS se tornasse uma realidade. Como estratégia, o Ministério utilizou a transferência de recursos como incentivo para a adesão de estados e municípios ao sistema nacional, apoiado pelo processo de adequação e capacitação dos entes para receber recursos da União. E combinada com o fortalecimento dos estados e, principalmente, dos municípios, como gestores de novas redes de atenção à saúde. Pontua ainda que o fortalecimento político e financeiro prévio do governo central foi fundamental para que o Ministério da Saúde conduzisse o processo. Entre os instrumentos que tornou isso possível, está a Emenda Constitucional nº 29, que estabeleceu valores mínimos para os investimentos na área de saúde nas três esferas de governo. A cultura tentou atuar de forma semelhante com a Proposta de Emenda Constitucional, a PEC 150/2003, que propõe a vinculação da receita resultante de impostos para a cultura nas seguintes proporções, no mínimo, 2% aplicados pela União, 1,5% pelos Estados e o Distrito Federal, e 1% pelos Municípios. Esta PEC segue em andamento nas casas do Congresso.

As ações detalhadas neste texto encontram alinhamento com o Plano Nacional Setorial de Museus, em seu Eixo III: Cultura e desenvolvimento sustentável, diretriz 01, estratégia 01: Realizar articulações necessárias nas três esferas, para propor revisão de legislação pertinente ao setor de museus e seu financiamento. Entre as ações propostas para alcance do objetivo estão a proposta de revisão da legislação específica do setor museológico e os esforços para a aprovação da PEC 150.

#### **4.1.2 Museus públicos e as Organizações Sociais**

A Lei Federal 9.637/1998, também conhecida como Lei das Organizações Sociais, inaugurou no ordenamento brasileiro o modelo de trabalho que se convencionou chamar de “contratualização por resultados” ou “parceirização por resultados”. Esta lei prevê que, a partir do cumprimento de uma série de requisitos, o Poder Executivo poderá conferir as entidades sem fins lucrativos o título de organização social (NEUMAYR; LARA, 2017).

Desde o final da década de 1990, surgiram e se fortaleceram modelos de parceria entre o setor público e o terceiro setor, expressos na forma contratos de gestão entre agentes públicos e organizações sociais, termos de parceria com organizações da sociedade civil de interesse público ou por meio de convênios, como afirma Gangemi (2018).

Através destes instrumentos jurídicos, instituições privadas recebem repasses públicos diretos para o desenvolvimento de ações de interesse público, tais como a gestão de museus. Em geral, os contratos preveem a obrigação do ente privado buscar parte dos recursos necessários de outras formas, como captação de recursos via leis de incentivo, doações e atividades comerciais. Para garantir que o ente privado está desenvolvendo o objeto do contrato da forma adequada, o órgão público assume um papel de fiscalizador, acompanhando sistematicamente o desempenho da OS através dos indicadores e metas pactuados em contrato.

As obrigações estabelecidas no contrato revelam os papéis conferidos às partes quando adotado um modelo de parceria público-privada. De acordo com Gangemi (2018), o modelo pressupõe a transferência da responsabilidade da gestão e de decisões sobre o empreendimento à OS, com conhecimento do órgão público, mas sem transferência de propriedade. Ao administrador público cabe à formulação da política pública e o acompanhamento e controle dos resultados. A experiência foi amplamente utilizada na gestão de museus em São Paulo, atualmente, o Sistema de Museus de São Paulo informa que 18 instituições museológicas paulistas são geridas em parcerias com Organizações Sociais, sendo quatorze na capital, uma no litoral e outras três em municípios do interior. Há exemplos em outras regiões do país, como o Museu do Amanhã no Rio de Janeiro e o Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura em Fortaleza que abriga o Museu da Cultura Cearense e o Museu de Arte Contemporânea do Ceará.

Segundo Letelier (2018), o surgimento do modelo OS de gestão e governança alçou os indicadores de resultados de sustentabilidade a novos patamares, gerando diversificação, geração e continuidade de receitas. Schüller (2012) chama atenção para o que ele denomina “paradoxo das OSs”. O governo busca um contrato com uma OS para que ela possa cumprir um conjunto de objetivos e metas atinentes ao interesse público, visto que o governo não tem conseguido cumprir, ou não da melhor forma. Ocorre que a OS realiza um trabalho de excelência e gradativamente vai ganhando mais força enquanto impõe seus interesses aos governos que conseqüentemente vão perdendo progressivamente o controle sobre a própria organização. Esse paradoxo é reforçado pela chamada cláusula de sustentabilidade existente em uma parcela dos contratos. De acordo com ela, as receitas geradas por atividades próprias (bilheteria, locação de espaço para eventos, cessão onerosa de espaços para atividades comerciais) são consideradas como base para o fator redutor do ano ou parcela seguinte. Ou seja, quanto maior o sucesso de arrecadação menor o valor do repasse, o que pode ser

considerado para a OS uma punição pelo seu sucesso e pelo governo uma medida justa para o uso equilibrado dos recursos públicos. O paradoxo também reforça o poder da OS e pode fragilizar o papel do Estado.

#### 4.1.3 Fomento direto

Por fomento direto compreendem-se os repasses de recursos públicos para proponentes de projetos culturais avaliados e selecionados de acordo com diretrizes de cada edital ou programa (CAUZZI *et al.*, 2018). Entre as formas de viabilizar o fomento direto aos museus, é possível citar alguns mecanismos e programas, como os editais do IBRAM, o FNC, o Programa Cultura Viva e os Pontos de Memória e, recentemente, a Lei Aldir Blanc. Em comum, as diferentes formas de fomento direto possuem em seu cerne, a estrutura de subsídios competitivos, conforme denominação utilizada pela agência americana IMLS ou fundos competitivos, como na experiência chilena do Fundo para Melhoria Integral dos Museus (FMIM).

As experiências dos dois países apresentam questionamentos sobre como processos competitivos tendem a beneficiar os museus mais preparados, com equipes especializadas no desenvolvimento de projetos. Nos Estados Unidos, algumas soluções como classificação das solicitações por tamanho e tipo de instituição, além de um procedimento de inscrição e prestação de contas simplificados, foram adotadas, a exemplo que acontece em programa brasileiros também. Outra ação desenvolvida nos Estados Unidos que tem efeito a médio prazo é o aconselhamento aos candidatos malsucedidos nos editais que recebem as análises críticas dos especialistas sobre a proposta para possibilitar revisão e melhorias, além de serem incentivados a reapresentá-la.

Desde sua criação, o IBRAM desenvolveu editais para inúmeras atividades museais. Por exemplo, para a modernização de museus, para a implantação de museus em cidades sem instituições museológicas com até 50 mil habitantes e para desenvolvimento e fortalecimento de Sistemas de Museus. E prêmios para iniciativas na área de educação, para arte contemporânea e para trabalhos jornalísticos publicados na mídia que abordem temas relacionados aos museus no Brasil, entre outros. Para viabilizar os editais, foram utilizados recursos do FNC, créditos do MinC e de outros órgãos e Emendas Parlamentares (IBRAM, 2010; IBRAM, 2011; IBRAM, 2012).

Entre 2017 e 2022, o IBRAM realizou três premiações com recursos próprios, a 7<sup>a</sup> e 8<sup>a</sup> edição do Edital Darcy Ribeiro, respectivamente em 2019 e 2021, e o Primeiro Concurso

IBRAM Estampas & Museus, em 2021. Com edições recorrentes, o edital Darcy Ribeiro já conquistou seu espaço na comunidade museal e tem por objeto a seleção e premiação de práticas e ações de educação que convidem à apropriação, em sentido amplo, do patrimônio cultural, valorizando-o e promovendo sua preservação. Em cada edição, foram premiadas 10 iniciativas com R\$ 10 mil cada, sendo que o emprego dos recursos do prêmio é restrito a ações e projetos educacionais dos museus.

Por outro lado, o concurso de Estampas surge como uma novidade entre os editais, com o propósito de difundir o potencial dos acervos e das edificações e inspirar o desenvolvimento de produtos de referência cultural. Experiências neste sentido já vinham sendo testadas em outras ações, como a produção de 10.200 unidades de produtos diversos que tinham como base a imagem institucional de três museus e a realização de oficina no Museu de Caeté para artesãos e artesãs sobre a criação de produtos que dialogassem com os acervos dos museus (IBRAM, 2019). O edital premiou 20 conjuntos de estampas, duas por museu, sendo que o primeiro lugar teve premiação no valor de R\$ 5.000,00 e o segundo lugar, R\$ 2.500,00. Neste caso, o prêmio não contribuiu diretamente com o financiamento dos museus, mas foi direcionado ao criador da estampa. Aos museus foram destinadas as estampas vencedoras e a cessão de direitos autorais para uso comercial que o edital estabelecia como condição para participação, gerando um ativo que pode ser explorado para gerar recursos.

#### 4.1.3.1 Fundo Nacional de Cultura (FNC)

O Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) foi implementado pela Lei Rouanet (Lei 8.313/1991), com a finalidade de estimular a produção, a distribuição e o acesso aos produtos culturais, proteger e conservar o patrimônio histórico e artístico e promover a difusão da cultura brasileira e a diversidade regional, entre outras funções. A lei estabeleceu três mecanismos de apoio: Fundo Nacional da Cultura (FNC), Incentivo Fiscal e os Fundos de Investimento Cultural e Artístico (Ficart), este último ainda não implementado.

O FNC é um fundo de natureza contábil, com prazo indeterminado de duração, constituído por: recursos do Tesouro Nacional, doações e legados; subvenções e auxílios, inclusive de organismos internacionais; saldos não utilizados na execução dos projetos, resultado das aplicações em títulos públicos federais e sobre as suas disponibilidades, entre outros (BRASIL, 1991).

Assim como os casos anteriormente citados, o FNC é direcionado, prioritariamente, para realização de editais e seleções públicas com foco em projetos de menor potencial de captação de recursos no mercado. Os projetos são avaliados por comissões representativas, independentes e específicas, habilitadas a avaliar o mérito artístico-cultural e o caráter multiplicador das propostas concorrentes. No entanto, não há um cronograma de ações definido ou recorrente, o que confere ao FNC um caráter de surpresa. Para muitos segmentos houve anos em que não aconteceu nenhum repasse. Em 2020 não houve recursos repassados via FNC a nenhum setor (CAUZZI *et al.*, 2018).

O FNC prevê a distribuição equitativa entre as regiões, o favorecimento a projetos com propostas conjuntas e foco regional, apoio a ações de capacitação, preservação e proteção do patrimônio cultural e histórico e a priorização de projetos com menor possibilidade de desenvolvimento com recursos próprios. Essas características o configuram como elemento central no SNC, contribuindo com uma visão sobre a cooperação entre unidades federativas, contrária aos padrões centralizadores do mecenato e atuando como política de compensação das disparidades regionais (CAUZZI *et al.*, 2018).

Contudo, entre 2017 e 2022, apenas um edital voltado aos museus foi viabilizado pelo FNC, referente à realização da 4ª edição do Edital de Modernização de Museus que buscou premiar com R\$ 100.000,00 iniciativas voltadas à preservação do patrimônio museológico em 28 instituições. Os valores deveriam ser destinados a ações e estudos estratégicos para modernização da instituição, inclusive gestão e sustentabilidade, manutenção das ações / programações museológicas regulares, preservação e digitalização de acervos museológicos; atividades editorial e curatorial; capacitação de funcionários; infraestrutura; adaptação de espaços para acessibilidade; ações de difusão, divulgação e promoção institucional; ou ações para prevenção de riscos ao patrimônio museológico. Em resumo, este prêmio oferecia muitas possibilidades de uso, inclusive em ações com maiores dificuldades de captação através de leis de incentivo ou campanhas de doação, como elaboração de estudos e planos, infraestrutura e capacitação.

#### 4.1.3.2 Política Nacional de Cultura Viva e os Pontos de Memória

A Política Nacional de Cultura Viva (PNCV) está voltada para o reconhecimento e apoio às ações culturais já desenvolvidas, que estimula a participação social, a colaboração e a gestão compartilhada de políticas públicas no campo da cultura. Através de convênios e Termos de Compromisso Cultural – TCC celebrados entre o Ministério da Cultura (2023)

com entidades públicas e/ou privadas sem fins lucrativos, foi possível reconhecer e apoiar financeiramente iniciativas em diversos segmentos. Atualmente, a plataforma Rede Cultura Viva conta com 4.253 pontos, entre eles 44 declaram atuar na área de museus.

Os Pontos de Cultura contemplam iniciativas ligadas às culturas de base comunitária, indígenas, quilombolas, de matriz africana, de economia solidária, produção cultural urbana e periférica, cultura digital e cultura popular, abrangendo linguagens artísticas e culturais diversas, buscando a promoção da articulação em rede, orientada pelos princípios da autonomia, do protagonismo, da diversidade e da capacitação social das comunidades locais. A política se dedica à ampliação do acesso da população aos meios e condições de exercício dos direitos culturais, inclusive ao financiamento.

No entanto, Paiva Neto (2021) traz um comparativo incômodo. Ele mostra que em 2007, ano em que o Programa Cultura Viva passou a ser executado de forma descentralizada, os gastos atingiram R\$ 147,3 milhões, enquanto em 2018, o MinC o substituiu por editais de cultura popular, com valor global de R\$ 10 milhões, modelo que foi seguido no primeiro ano do governo Bolsonaro, mas com valor global de R\$ 5 milhões. Assim, a Política de Estado, com previsão legal, foi sendo silenciosamente descontinuada até passar a ter uma existência simbólica.

Embora existam Pontos de Cultura dedicados à memória e as propostas museais comunitárias, o Programa Pontos de Memória configurou-se como uma versão setorial e especializada dos Pontos de Cultura, conforme aponta o Movimento de Museologia Social na carta encaminhada à Comissão de Transição da Cultura (2022). Tal como o Cultura Viva, os Pontos de Memória buscam reconhecer e potencializar práticas e processos museais de povos, comunidades, grupos e movimentos sociais, em seus diversos formatos e tipologias.

O Programa se estrutura em três eixos. O primeiro trata da articulação, garantindo a estrutura de rede como nos Pontos de Cultura, especialmente através das Teias da Memória; do Comitê Consultivo do Programa Pontos de Memória e do Cadastro Nacional de Pontos de Memória. O segundo eixo refere-se ao fomento através de editais e, por último, o eixo de capacitação, a fim de fornecer aos agentes referenciais conceituais e metodológicos para a ampliação de suas atividades.

Entre as ações de fomento estão os três editais do programa realizados em 2011, 2012 e 2014 que premiaram 139 pontos no Brasil e 16 planos de trabalho de brasileiros no exterior que se caracterizassem por ações de registro e representação da sua memória. Ainda de acordo com o Movimento de Museologia Social (2022), apesar do pouco tempo e a escassez de

recursos financeiros, o Programa inédito no campo museal brasileiro contribuiu para fomentar processos sociais e culturais inovadores e transformadores, reconhecidos no cenário museológico brasileiro e internacional. De acordo com os relatórios de gestão do IBRAM, entre 2017 e 2021 as ações junto aos Pontos de Memória estiveram restritas a ações do eixo capacitação.

#### 4.1.3.3 Emenda Parlamentar

No Brasil, o orçamento é elaborado pelo poder executivo. Para que os representantes do legislativo participem do orçamento anual, eles precisam utilizar as emendas parlamentares. É através delas que deputados e senadores podem influenciar na forma como o dinheiro público é gasto. As emendas são de extrema importância para a execução das ações, em especial, finalísticas da área de museus. A tabela 3 abaixo apresenta o histórico recente de emendas parlamentares destinadas aos museus por meio do IBRAM e de outras unidades orçamentárias.

**Tabela 3 – Emendas Parlamentares destinadas a museus 2017 -2022**

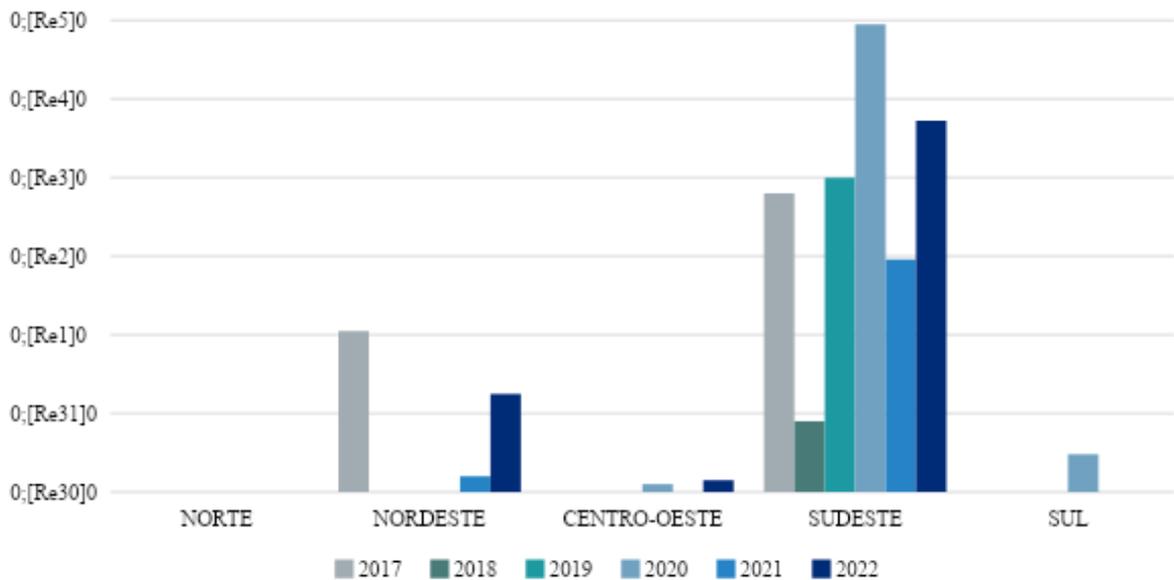
	<b>Empenho IBRAM</b>	<b>Empenho Demais unidades orçamentárias</b>
<b>2017</b>	<b>R\$ 4.200.000,00</b>	<b>R\$ 5.850.000,00</b>
<b>2018</b>	<b>R\$ 500.000,00</b>	<b>R\$ 5.065.649,00</b>
<b>2019</b>	<b>R\$ 600.000,00</b>	<b>R\$ 3.300.774,00</b>
<b>2020</b>	<b>R\$ 2.125.000,00</b>	<b>R\$ 3.215.000,00</b>
<b>2021</b>	<b>R\$ 2.264.492,00</b>	<b>R\$ 1.763.000,00</b>
<b>2022</b>	<b>R\$ 3.484.720,00</b>	<b>R\$ 2.637.307,00</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos Dados IBRAM (2018 a 2021) e Portal de Transparência (2022).

Durante o período observado, os recursos das emendas possibilitaram ações como aquisição de equipamentos, reformas e requalificação de museus, adequação da estrutura às medidas de acessibilidade, apoio ao desenvolvimento das atividades museológicas, tais como manutenção de exposições de longa duração, pesquisas, ampliação, tratamento, restauro, catalogação e armazenamento adequado de acervos, digitalização, manutenção de equipe, capacitação de agentes culturais, desenvolvimento de programas educativos, entre outras. Este conjunto de ações abrangentes demonstra como os valores destinados por meio de emendas pode ser flexível em sua aplicação. Por outro lado, uma análise territorial da aplicação destes

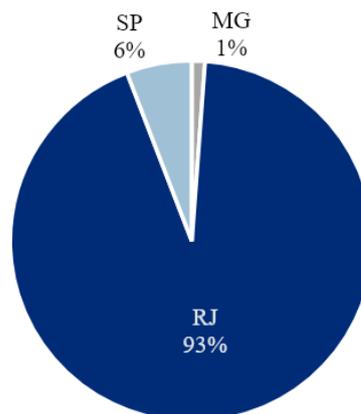
recursos mostra a forte concentração no Sudeste, neste caso, com maior foco no Rio de Janeiro do que em São Paulo, como ilustram os gráficos 16 e 17:

**Gráfico 16 – Emendas parlamentares por região – 2017 a 2022**



Fonte: Elaboração própria com base nos Dados IBRAM (2018 a 2021) e Portal de Transparência (2022).

**Gráfico 17 – Emendas parlamentares na região Sudeste – Acumulado de 2017 a 2022**



Fonte: Elaboração própria com base nos Dados IBRAM (2018 a 2021) e Portal de Transparência (2022).

Algumas possíveis causas são a grande quantidade de museus no Rio de Janeiro, a quarta maior rede do país, o trágico episódio do Museu Nacional, que exigiu recursos para sua reconstrução, além de lançar luz sobre a situação de outros museus e, por último, a posição histórica no direcionamento de recursos para o setor por parte de algumas figuras da política

fluminense. É possível que em outros estados o financiamento recaia sobre outros equipamentos ou linguagens artísticas que sejam mais expressivos para público que o parlamentar deseja atingir ou ainda que o deputado ou senador nunca tenha sido acionado para apoio a museus.

Em 2018, o relatório de gestão do IBRAM trazia como desafio para o ano seguinte a necessidade de orientar as equipes das unidades museológicas sobre a sensibilização parlamentar, com vistas à captação de recursos por meio de emendas. No entanto, não foram encontradas informações sobre treinamentos, capacitação, produção de material explicativo/divulgação ou qualquer outra ação neste sentido.

#### 4.1.3.4 Lei Aldir Blanc

Devido as suas características de aglutinação de pessoas, interação entre grupos e espaços fechados, os equipamentos culturais estão entre os primeiros setores a sofrerem os impactos da crise causada pela pandemia da COVID-19. Além de se configurar como um setor com investimentos descontinuados, que já vinham sendo recorrentemente reduzidos pelo governo central e com consumo instável, visto que pode ser reduzido ou suspenso pelas famílias em meio às crises. Diante disso, a Lei de Emergência Cultural (nº 14.017/2020) surge para apoiar o setor cultural diante da calamidade causada pela pandemia e, portanto, não remete à sustentabilidade financeira de longo prazo. A partir dela, foram destinados R\$ 3,0 bilhões para que Estados, Distrito Federal e Municípios os aplicassem, através de:

- a) renda emergencial aos trabalhadores da cultura;
- b) subsídio mensal para manutenção de espaços artísticos e culturais que tiveram as suas atividades interrompidas e;
- c) em editais, chamadas públicas, prêmios, aquisição de bens e serviços vinculados ao setor cultural (BRASIL, 2020).

Em seu art. 8º, a lei define os espaços culturais como “aqueles organizados e mantidos por pessoas, organizações da sociedade civil, empresas culturais, organizações culturais comunitárias, cooperativas com finalidade cultural e instituições culturais, com ou sem fins lucrativos, que sejam dedicados a realizar atividades artísticas e culturais”. Além disso, cita alguns exemplos, entre eles pontos e pontões de cultura; museus comunitários, centros de memória e patrimônio; espaços culturais em comunidades indígenas e centros artísticos e culturais afro-brasileiros.

De acordo com o boletim do Observatório da Economia Criativa (OBEC) da Universidade Federal da Bahia, que, entre outras análises, mapeou a execução dos editais nas capitais, entre as 26 capitais e o Distrito Federal apenas Belém (PA) não lançou edital referente ao inciso II. Já Fortaleza (CE) e Porto Alegre (RS) publicaram duas chamadas cada. Com exceção de Teresina (PI) que só permitiu a inscrição de pessoas jurídicas, as demais capitais aceitavam espaços representados por pessoas físicas, o que ampliava as possibilidades de participação para espaços não formalizados (PAIVA NETO *et al.*, 2022).

O inciso III contemplou 20% dos recursos totais liberados e foi um importante instrumento para o setor, apoiando produções por meio de chamadas públicas. Belém, por exemplo, apoiou espaços culturais com recursos do inciso III, através de um edital de premiação para produtos artístico-culturais e patrimoniais. Os editais lançados por estados e prefeituras contavam com linhas específicas para museus, como o realizado pelo estado de São Paulo, que apresentou um Prêmio por Histórico de Museus de São Paulo. Goiás contou com um edital específico para bibliotecas, galerias e museus. Há também o Edital de Museus e Memoriais de Base Comunitária do estado do Pará. Além dos editais específicos, muitos outros contribuíram com a produção de exposições, produção de vídeos e produtos virtuais, produção de obras que foram integradas ao acervo de museus públicos, atividades educativas, entre outros (PAIVA NETO *et al.*, 2022).

A Lei Aldir Blanc representou o maior montante já aplicado em políticas culturais via transferência no país, e permitiu a execução de ações e participação de atores muito diversos. Apesar da grande conquista que a Lei Aldir Blanc representou para o setor cultural, a pesquisa do OBEC revelou que, entre as pessoas que não participaram dos editais, 75,4% afirmaram não ter conhecimentos das ações, 14,5% não participaram por falta de tempo, 9,3% disseram não se sentir preparado, 9,3% por descrença na influência dessas ações para as políticas públicas e 8,7% indicaram outros motivos (PAIVA NETO *et al.*, 2022).

O relatório parcial da Lei Aldir Blanc (BRASIL, 2022) informa que todos os estados e 75% dos municípios receberam recursos. Entre os que não receberam há uma relação direta com o tamanho do município, pois todas as metrópoles e grandes cidades foram contempladas, enquanto 33% dos municípios com até 20 mil habitantes ficaram de fora.

A pesquisa realizada com municípios baianos vai além e indica que entre os 58 municípios do estado que não obtiveram os recursos da Lei Aldir Blanc 100% são de pequeno porte, a maioria localizados geograficamente distantes da capital baiana e com lacunas na estruturação do sistema de cultura - 94,7% não tinham Secretaria de Cultura exclusiva; 70,2%

não contavam com gestores municipais de cultura; 87,7% não contavam com Conselho Municipal de Política Cultural; 91,2% não possuíam lei de Fundo Municipal de Cultura; 96,5% não tinham Plano Municipal de Cultura; 78,9% não tinha o sistema municipal de cultura e 66,7% não tinha convênio com Sistema Nacional de Cultura (SANTOS; CANEDO; PEDRA, 2022).

Os resultados das pesquisas trazem informações importantes que precisam ser corrigidas para a execução da LAB 2. A pesquisa OBEC aponta a necessidade de ampliar a divulgação das ações, principalmente observando que a comunicação com grandes e pequenas cidades podem ocorrer por meios diversos, e oferecer capacitação para que a falta de preparação não seja um obstáculo aos fazedores de cultura. Já os dados da pesquisa realizada por Santos, Canedo e Pedra (2022), resgatam pontos já tratados neste trabalho, como a necessidade de regulamentação do SNC e o seu fortalecimento, já que ainda se encontra em implantação e consolidação.

A LAB surgiu em resposta à necessidade de garantir sobrevivência aos profissionais e espaços culturais durante a pandemia. A LAB 2 estende este apoio por cinco anos a fim de dinamizar a economia cultural do país após os danos causado e/ou agravados pela pandemia. Em outras palavras, a LAB e a LAB 2 têm objetivo específico e prazo de validade, e, portanto, não podem ser encaradas como uma estratégia de sustentabilidade financeira a longo prazo.

Apesar disso, a execução da LAB 2 pode colaborar para o desenvolvimento de ações estruturantes capazes de contribuir com a sustentabilidade dos museus em um horizonte ampliado. Peixe (2020) lembra que uma das maiores dificuldades para o SNC decolar sempre foi a falta de recursos do FNC para viabilizar as transferências fundo a fundo. Alinhado à avaliação de Franzese (2010) sobre a estratégia do SUS de transferência de recursos como incentivo para a adesão ao sistema e fortalecimento das estruturas e responsabilidades de estados e municípios, a Lei Aldir Blanc 2 pode ser uma oportunidade de consolidar o SNC em toda sua potência e tornar ambos, SNC e LAB mais efetivos em resposta aos 9,3% que já não acreditam na influência das políticas públicas.

#### 4.1.3.5 Futuros Possíveis

Desde a implantação da PNM, a exemplo do que acontece no Chile, foi planejado um Fundo Nacional de Desenvolvimento de Museu (FNDM), apresentado pelo projeto de lei

95/2008. A criação do FNDM tem por objetivo apoiar projetos na área de museus que visem à criação, construção, restauração e modernização de prédios, sítios e monumentos; à criação, aquisição e manutenção de acervos; à formação e valorização de profissionais; à melhoria da gestão; ao desenvolvimento de programas educativos, à comunicação e difusão da atividade de guarda, conservação e exibição dos acervos e bens deles integrantes. Em 2014, o PL recebeu um parecer pela incompatibilidade e inadequação financeira e orçamentária do projeto, afirmando que as propostas a serem desenvolvidas pelo FNDM já eram cumpridas pelo MinC e IBRAM. A proposta segue em tramitação no Congresso.

Outro projeto de lei em tramitação, este mais recente, é o PL 2009/2021, que prevê a instituição da Loteria da Cultura, indicando que a renda líquida dos prêmios não reclamados pelos apostadores dentro do prazo seja destinada ao FNC. O uso de fundos de loteria é muito comum no fomento à cultura de outros países, entre eles a Inglaterra, Estados Unidos e a Holanda. O museu Mauritshuis, por exemplo, recebe anualmente apoio da Loteria dos Amigos, a loteria cultural da Holanda, para realizar aquisições e projetos especiais (MAURITSHUIS, [2023?]). Neste caso, por exemplo, os recursos não são usados para editais competitivos, mas se estabelecem como um fundo previsível anualmente direcionado aos museus.

#### 4.2 RECURSOS PÚBLICOS INDIRETOS

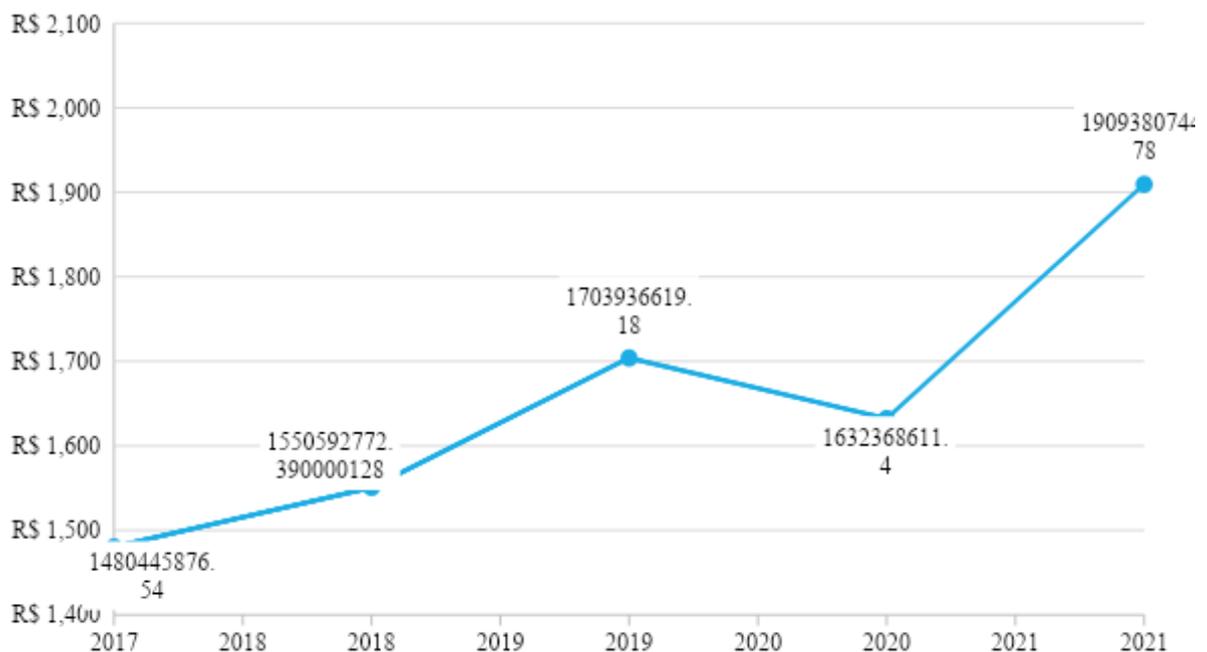
Um tipo de fomento indireto praticamente sem aplicação no Brasil é a isenção de impostos ao setor cultural. Nos Estados Unidos, o IMLS (2008) relata que autoridades federais, estaduais e locais não tributam as receitas geradas pelas atividades diretamente relacionadas às missões dos museus sem fins lucrativos. Dessa forma, eles podem usar integralmente as receitas geradas em seus empreendimentos comerciais.

No Brasil, os museus podem adquirir imunidade tributária através de processos administrativos, ao serem equiparados a instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, nos termos da Constituição Federal de 1988 em seu art. 150, inciso VI, e diante do cumprimento dos requisitos estabelecidos no Código Tributário Nacional, Art.14 da Lei nº 5.172 de 25 de outubro de 1966. Porém, esta não é uma isenção específica aos museus ou a outros setores culturais, como no caso indicado no relatório do IMLS (2008). Por outro lado, a lei de incentivo à cultura tem sido força motriz para a continuidade dos museus. Diante desse fato, este tópico é exclusivamente dedicado a ela.

#### 4.2.1 Lei de Incentivo à Cultura – Lei Rouanet

Além do FNC, o Pronac (Lei 8.313/91) também instituiu o mecenato, principal instrumento de fomento indireto do país, pelo qual pessoas físicas e jurídicas recebem dedução fiscal total ou parcial do valor investido em projetos culturais. Em outras palavras, a União renuncia a parte dos recursos que seriam destinados ao pagamento do Imposto de Renda – até 6% do imposto devido por pessoas físicas e até 4% no caso de pessoas jurídicas - desde que estes recursos sejam aplicados em projetos culturais devidamente aptos a captar. O gráfico 18 abaixo apresenta o valor total monetário repassado a projetos culturais por meio do incentivo.

**Gráfico 18 – Financiamento Federal Total via Mecenato - 2017 a 2021**



Fonte: Elaboração própria com base nos dados Observatório Itaú Cultural (2022).

Para os segmentos artísticos previstos no Artigo 18 da Lei 8.313, é possível deduzir do imposto de renda as quantias efetivamente despendidas ao projeto. Para os demais segmentos, pessoas físicas poderão deduzir 80% em caso de doação e 60% para patrocínios, já as empresas estão limitadas a dedução de 40% sobre doações e 30% sobre patrocínios. A diferença entre patrocínio e a doação está no caráter promocional: no primeiro caso há interesse na vinculação da marca e em ações de marketing, o que não acontece na segunda.

Esta é uma das principais críticas ao modelo, visto que as empresas ganham retorno positivo de mídia às custas do recurso público.

Os projetos incentivados para museus são em sua maioria enquadrados no Artigo 18, seja na alínea d) exposições de artes visuais; na e) doações de acervos para bibliotecas públicas, museus, arquivos públicos e cinematecas, bem como treinamento de pessoal e aquisição de equipamentos para a manutenção desses acervos; ou na g) preservação do patrimônio cultural material e imaterial. Assim, as leis de incentivo têm se estabelecido como alternativas legítimas e bem-sucedidas para sobrevivência, revitalização e realização de projetos arrojados (JULIÃO, 2006).

Assim como no caso dos editais públicos do FNC ou da LAB, o processo também é concorrencial e ocorre da seguinte forma: o proponente apresenta uma proposta cultural ao Ministério da Cultura, a quem cabe analisar a solicitação, considerando elementos formais como o enquadramento, o cumprimento das medidas de acessibilidade e democratização e a viabilidade da execução com base no orçamento apresentado. A partir da aprovação, o proponente é autorizado a captar recursos das empresas. A decisão sobre o financiamento dos projetos caberá ao patrocinador/doador, ou seja, às empresas.

Este é outro ponto de crítica ao fomento indireto, visto que o patrocinador toma sua decisão com base em critérios como maior potencial de visibilidade e consumo, o que gera uma concentração em projetos localizados em São Paulo e no Rio de Janeiro, por exemplo, onde a renda e a riqueza gerada são maiores. Cauzzi *et al.* (2018) ressalta que, com maior participação na economia cultural brasileira, inclusive com a maior concentração de museus do país, é esperado que a região Sudeste demande a maior parte do financiamento cultural. Porém, um maior investimento em cultura em outras regiões serviria para estimular o surgimento de empresas e empregos e desencadear maior apoio financeiro e crescimento das atividades nos demais territórios. A conclusão é que os incentivos fiscais acabam sendo direcionados para as regiões na qual a institucionalidade é mais consolidada, em outras palavras, o Sudeste tem mais investimentos porque tem mais projetos e equipamentos e tem mais projetos e equipamentos porque tem maior investimento.

Além disso, em busca de recursos, alguns museus têm recorrido a exposições do circuito internacional ou a promoção de grandes exposições concebidas como megaeventos que geram mídia e público quantitativo e qualitativamente inédito para estas organizações. As megaexposições dão visibilidade às instituições museológicas e são capazes de apresentar acervos a um público até então inacessível. Por outro lado, inviabilizam o tempo e o espaço

do diálogo, da reflexão e das práticas educativas, transformando os museus em espaços de mero consumo cultural (JULIÃO, 2006).

Apesar das suas falhas e acertos, o incentivo fiscal tem sido a política cultural com maior estabilidade e continuidade, por ser mantida tanto por governos liberais como por aqueles que advogam por maior intervenção do estado. Considerando que museus são instituições permanentes, elas carecem de planejamentos a médio e longo prazo, programas contínuos e estruturados, não apenas projetos pontuais, além de equipe fixa. Tais necessidades exigem previsibilidade. Ao longo da história, algumas alterações experimentadas no incentivo fizeram com que algumas regras favorecessem e outras dificultassem a captação e execução das ações.

A proposta de um Plano Anual de Atividades que já surge no primeiro decreto que regulamenta a Lei Rouanet (nº 455 de 26 de fevereiro de 1992) traz uma perspectiva de gestão que vai além do projeto pontual. Em sua primeira versão, o Plano Anual era restrito às instituições de apoio ao Governo Federal, as associações de amigos, ou para instituições culturais reconhecidas pela Comissão Nacional de Incentivo à Cultura (CNIC) pela prestação de serviços relevantes à cultura nacional. Além disso, a normativa não trazia uma definição do que era um plano anual, o que pode ter gerado muitas dúvidas, diante da novidade. Em 1995 foi possível observar os primeiros planos anuais aprovados. Ainda que não recebessem esse nome, continham as características que reconhecemos hoje, como despesas de manutenção e programação. Entre os pioneiros estão os Museus Castro Maya, o Jardim Botânico do Rio de Janeiro, o Museu de História e Ciências Naturais em Minas Gerais, o Museu do Pontal e o extinto Museu de Arte Naif. Neste período, a área do Patrimônio Cultural englobava o conjunto de bens materiais e imateriais, inclusive os museus (BRASIL, 1992).

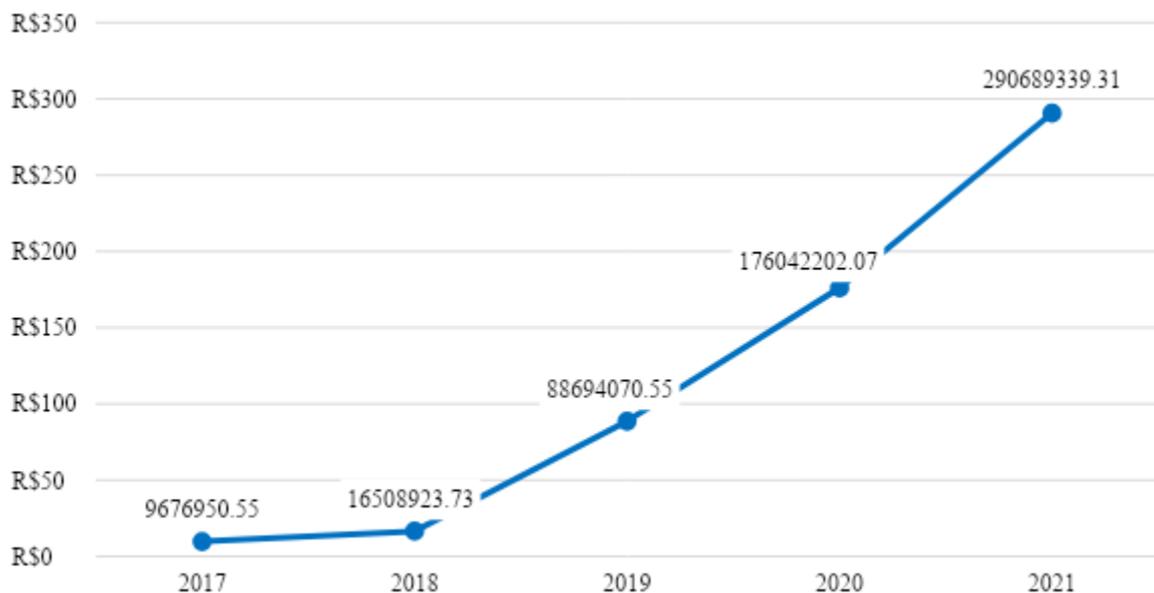
Em outubro de 2002, o decreto 4.397 incluiu os planos plurianuais com prestações de contas anuais. Esta era uma opção que permitiria um planejamento a médio prazo e a possibilidade de equilibrar captação e execução de acordo com a entrada efetiva dos recursos. No entanto, a proposta não teve adesão dos museus. Alguns apontam a falta de equipe para desenvolver uma pesquisa que embasasse um planejamento mais amplo. Outros relatam a dificuldade de planejar, na qual um ano já parecia um planejamento suficientemente longo, ou ainda o valor total com o acumulado de despesas de vários anos, que torna o montante de captação alto demais para garantir o mínimo necessário para iniciar as atividades.

A Instrução Normativa (IN) MinC nº1/2010 ampliou a possibilidade de apresentação de Planos Anuais de Atividades para pessoas jurídicas sem fins lucrativos e incluiu sua

definição como proposta cultural apresentada por pessoa jurídica que contemple, por um período de um ano, a manutenção da instituição e suas atividades culturais de caráter permanente e continuado, bem como os projetos e ações constantes do seu planejamento. Por último, a IN elimina a possibilidade de planos plurianuais, mas garante que o saldo de um Plano Anual de Atividades possa ser transferido para o próximo, desde que o projeto anterior já tenha sido encerrado.

A primeira instrução editada no ano de 2017 incluiu a possibilidade de planos anuais e bienais e criou uma área específica: Museus e Memória. A criação da classificação é importante para que seja possível compilar dados da área. No entanto, diversos museus mantêm ainda hoje seus projetos na área Patrimônio Cultural, seja por estarem instalados em prédios tombados ou por manutenção do histórico de execução. O gráfico 19 abaixo apresenta os valores repassados aos projetos da área de Museus e Memória desde sua criação.

**Gráfico 19 – Financiamento Federal via Mecenato para área de Museus e Memórias  
2017 a 2021**



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Observatório Itaú Cultural (2022).

Ainda em 2017 foram publicadas duas novas instruções. Uma delas retornou com os planos plurianuais de até quatro anos. Os planos plurianuais foram especialmente utilizados durante o governo Jair Bolsonaro. Com o arquivamento de diversas propostas de Planos Anuais, as instituições museológicas que ainda possuíam margem de captação e/ou de

solicitação de complementação do valor, solicitaram a prorrogação dos planos anuais, transformando-os em bianuais, trianuais ou plurianuais.

Em 2022 é então editada uma nova Instrução Normativa que traz grandes impactos aos museus, em especial, aos museus privados. O texto rememora o decreto de 1992, ao restringir os planos anuais a associações civis de natureza cultural, sem fins lucrativos, cuja finalidade estatutária principal seja dar apoio a instituições da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, além de outras pessoas jurídicas de natureza cultural, sem fins lucrativos voltadas às atividades de museus públicos, patrimônio material e imaterial e ações formativas de cultura ou aquelas consideradas relevantes pela Secretaria Especial de Cultura. A diferença entre os dois textos é que, enquanto o decreto restringia às associações aquelas voltadas ao Governo Federal, a redação de 2022 amplia a todos os entes da federação. Por outro lado, em 1992 a decisão quanto à relevância da instituição caberia a CNIC. Trinta anos depois, ela foi concentrada na figura do Secretário. Em outras palavras, um museu privado não poderia apresentar um Plano Anual de Atividades, a menos que fosse considerado relevante, o que não ocorreu.

Outra alteração refere-se aos projetos da área de Museus e Memória, que até a IN anterior constava, junto aos projetos de Patrimônio Cultural e Planos Anuais, entre aqueles que poderiam estar acima do limite estabelecido, tendo em vista os custos de manutenção de museus e suas coleções. A nova versão classificou a área como “Tipicidade Específica”, limitando os projetos a R\$ 6 milhões. A orientação dada pela Secretaria Especial de Cultura aos museus privados era que o projeto fosse dividido e inscrito de forma separada, sendo um projeto para contemplar as exposições, outro para ações formativas, outro para preservação do acervo, outro para produtos de tecnologia, outro para manutenção da infraestrutura do prédio e assim por diante, até atingir o limite máximo de R\$ 6 milhões, sob pena de ter o projeto arquivado caso apresentasse um projeto integrado, dado que a proposta seria compreendida como uma tentativa de burlar a regra que impedia os planos anuais a museus privados.

A proposta de esquarteramento dos planos anuais desfaz todo esforço que os profissionais de museus vinham desenvolvendo para produzir planejamentos cada vez mais integrados entre si, junto às equipes e aos públicos. Além de retirar do IBRAM a análise integrada dos projetos de Museus e Memória, a questão é incompatível com o Estatuto de Museus (Lei nº11.904/2019), seja a partir de seu Art. 1º, que define museus e suas finalidades, do Art. 45, que define o plano museológico como ferramenta básica de planejamento

estratégico, de sentido global e integrador ou ainda com base no Art. 46 § 1º, que orienta sobre o caráter interdisciplinar dos programas que compõem o Plano Museológico.

A Instrução veda ainda que empresas patrocinadoras aportem recursos por mais de dois anos consecutivos em projetos de um mesmo proponente exceto em caso de Planos Anuais de Atividades ligados a setores de museus públicos, patrimônio material e imaterial e ações formativas de cultura, sob pena de inabilitação do proponente. O ato que poderia gerar uma diversificação de projetos apoiados também cria instabilidades para museus que, ao longo de anos, construíram processos de relacionamento e confiança capazes de garantir a previsibilidade necessária através de patrocínios recorrentes.

Grande parte dos museus dos centros urbanos segue o modelo de dependência crônica de captações privadas via Lei Rouanet para sua sobrevivência. Em muitos casos, o fomento indireto apenas substituiu a figura do Estado pelas empresas, na constituição do financiamento das organizações culturais (SCHÜLER, 2012). Letelier (2018) reconhece os méritos e avanços da Lei Rouanet, mas sinaliza a dependência do mecanismo, aliada a outras restrições legais que reduziram a capacidade de captação e geração de receitas, promovendo uma espécie de isolamento dos museus em relação a formas de sustentabilidade financeira que se aplicam a outros setores, como Educação e Meio Ambiente, mas que não reconhecem o museu como potencial área de financiamento.

De fato, a legislação de incentivo possui muitas lacunas e problemas que exigem avaliação, estudo e ajustes. No entanto, abolir ou enfraquecer o mecanismo não resolve as questões financeiras, ou das organizações e agentes que não tem acesso à lei, mas cria problemas aqueles que hoje são dependentes dessa política. O ponto a ser discutido deveria ser a maneira de transformar o sistema em mecanismo de financiamento mais igualitário, descentralizado, de modo a garantir maior abrangência e menor dependência.

Além da ampliação dos proponentes e abrangência territorial, é necessário atuar no alargamento da base de patrocinadores e doadores. Alguns especialistas defendem alterações legais quanto à concessão de benefícios a pessoas jurídicas tributadas pelo lucro presumido, optantes do SIMPLES – atualmente restrita a empresas tributadas no lucro real. Entre as ações, já em execução, que buscam o aumento dos doadores e das doações, estão as campanhas que incentivam pessoas físicas a doar seu imposto de renda (SCHÜLER, 2012).

Schüller (2012) trata sobre a conjunção entre a falta de políticas estruturadas das instituições para captação de pessoas físicas e a falta de interesse e prioridade das famílias e indivíduos. Embora os números mostrem um aumento, o percentual de doadores ainda é

pequeno. É necessário comunicar cada vez melhor e preparar as equipes dos museus para oferecer orientações e suporte aos interessados que buscam os museus para maiores informações.

Diante das instabilidades e incertezas geradas na continuidade de projetos em âmbito federal, as leis de incentivo estaduais e municipais foram acionadas como alternativa para garantir algum recurso, embora os volumes de recursos em cada caso sejam bastante diferentes. Em geral, o fomento estadual vem da renúncia ou da receita, no caso do fomento direto, do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). O levantamento da Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN), realizado em 2015, informava que 17 estados e o Distrito Federal dispunham de lei estadual de incentivo. Já as prefeituras, atuam através de créditos do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) e/ou do Imposto sobre Serviço (ISS).

#### 4.3 RECURSOS PRIVADOS NÃO INCENTIVADOS

A doação privada faz parte da história dos museus. Muitos deles nasceram de coleções doadas ou a partir de contribuições de famílias abastadas (BALLARINI, 2020). Neste tópico é utilizado o conceito de Investimento Social Privado adotado pelo Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS):

[...] alocação voluntária e estratégica de recursos privados – sejam eles financeiros, em espécie, humanos, técnicos ou gerenciais – para o benefício público. Incluem-se neste universo as ações sociais protagonizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou constituídos por famílias ou indivíduos (MONTEIRO; KISIL; WOODS, 2011, p.15)

O estudo de Heilbrum e Gray (1993) aponta as diferenças entre os modelos norte-americano e europeu de organização da cultura, este último mais próximo do brasileiro. Nos EUA há uma cultura de ativismo e responsabilização dos indivíduos em relação ao sistema cultural, como preconizado em sua Constituição, conforme visto anteriormente. Na Europa, o Estado assumiu a gestão direta, enquanto o cidadão assumiu o entendimento que seus impostos pagavam a conta e, portanto, não sentiam a obrigação de realizar contribuições individuais. Com as leis de incentivo, o papel do Estado migra para a empresa, enquanto o cidadão se mantém dispensado da contribuição. A filantropia não integra o interesse ou as prioridades dos indivíduos (SCHÜLER, 2012). Embora a análise de Heilbrum e Gray (1993) inclua o financiamento a cultura de forma ampla, é possível aplicá-lo aos museus.

No entanto, Monteiro, Kisil e Woods (2011) apontaram algumas tendências do Investimento Social Privado: prioridade às iniciativas que possibilitem engajamento, abordagens que mesclam o setor social e o setor privado como o empreendedorismo social e a filantropia de risco, transparência e resultados a curto prazo. Como o fim do investimento privado é o bem público, também é necessário pensar na relação entre governo X setor privado X sociedade, a interface com as políticas públicas, a criação de instâncias intersetoriais onde estes três atores sejam capazes de formular propostas e articular os papéis de cada um, a fim de garantir segurança jurídica para a realização destes investimentos, e permitir que eles alcancem os impactos necessários.

Além disso, os autores lançavam um alerta: a competição por recursos no terceiro setor é cada vez maior, o que força as instituições a se tornarem cada vez mais profissionais. No entanto, essa competição ameaça a sobrevivência das organizações sociais locais – ou no termo em inglês *grassroots organizations* - as pequenas organizações que trabalham em bairros ou comunidades desenvolvendo trabalhos de extrema relevância e capilaridade, mas com grande dificuldade de captação. O desafio colocado aos investidores sociais privados era identificar como apoiar as organizações de base da sociedade civil, contribuindo para que a sociedade seja sustentável. O desafio apresentado aos investidores sociais em 2011 é recorrente neste trabalho: como apoiar organizações, especificamente, museus, em especial, aquelas que talvez possam ser chamadas de “museus de base”, como os museus comunitários ou os ecomuseus que não atendem as exigências de formalização ou as demandas do mercado para captação dos recursos (MONTEIRO; KISIL; WOODS, 2011).

Em uma análise simples, exclusivamente de valor, os dados do relatório Giving USA (2022) mostram que a arte e a cultura ocupam o 8º lugar entre as doações realizadas. De acordo com as Pesquisas Doação Brasil 2015 e 2020, verifica-se que no Brasil o tema arte/cultura não aparece entre as 10 principais causas. Questões como combate à fome e a pobreza, crianças, idosos, saúde e educação são as mais preocupantes na realidade brasileira. Além do fomento e da adequação das Leis de Incentivo, o Estado também deve intervir no estímulo ao compromisso das elites com a responsabilidade em participar financeiramente. Nesse sentido, um ambiente fiscal favorável, como encontrado nos EUA com incentivos a doações e heranças, pode contribuir com este envolvimento (ABREU, 2010).

Vale destacar que nos relatórios *Giving Report* Brasil 2019 e 2020, ao questionar o público sobre o que os faria doar dinheiro, bens ou tempo para causas sociais nos próximos 12 meses, o relatório obteve as mesmas respostas nas duas edições: em primeiro lugar “ter mais

dinheiro”, em segundo “saber com certeza como o dinheiro é gasto” e em terceiro “mais transparência no terceiro setor/organizações sociais”. Os resultados destas pesquisas podem indicar caminhos para melhor desenvolvimento das campanhas de doação também em museus. Assim, dando continuidade às possíveis estratégias de financiamento para museus, o próximo tópico trata da captação de recursos privados diretos, realizada principalmente através de campanhas de *crowdfunding* ou programas de amigos/sócios ou patronos.

#### 4.3.1 Financiamento coletivo

O *crowdfunding* ou financiamento coletivo em português, foi caracterizado pelo Banco Mundial (THE WORLD BANK, 2013) como uma forma de captação de receitas por empresas ou organizações que partem da tradicional arrecadação feita por amigos e familiares para contribuir com a ideia ou o empreendimento de alguém próximo. A modalidade ganhou força após a crise financeira de 2008 em resposta às dificuldades enfrentadas por empreendimentos em estágio inicial de operação e foi se popularizando, aproveitando o poder da tecnologia, principalmente da mídia social, para comercializar a ideia, arrecadar fundos e responsabilizar os empreendedores. Ballarini (2020) define *crowdfunding* como um mecanismo para arrecadar contribuições financeiras, em geral pequenas quantias de muitas pessoas, para o financiamento de uma ação específica. Ainda de acordo com o Banco Mundial, existem cinco modelos de negócios de *crowdfunding*, conforme detalhado no quadro abaixo:

Quadro 1 – Modelos de negócios de *crowdfunding*

Modelo	Característica	Prós e contras
Doação	Filantropico: doações sem expectativas de qualquer tipo de retorno.	Sem riscos. Dificuldade em levantar capital significativo
Recompensa	Financiadores doam recursos e recebem recompensas simbólicas.	Baixo risco. O retorno é pequeno. Dificuldade em levantar capital substancial sem um produto com grande apelo para venda.
<b>Investimento (equity crowdfunding ou crowdinvesting)</b>	Financiadores são investidores que adquirem participação no negócio e recebem participação nos lucros.	Potencial de participação na lucratividade de forma ilimitada, pode atrair mais investidores. Possível perda do investimento. Legislação relacionada pode ser complexa.

Modelo	Característica	Prós e contras
Empréstimo ( <i>crowdlending</i> )	Financiadores coletivamente realizam um empréstimo a uma taxa fixa.	Taxa de retorno previamente acordada. Estar subordinado a credores seniores. Apresenta risco de perda semelhante ao de um investimento de capital, mas com potencial de retorno limitados
<i>Royalty</i>	Menos comum. Financiadores fazem doações em troca da participação de <i>royalties</i> na propriedade intelectual da empresa. Uma porcentagem da receita é paga durante um período e pagamento varia de acordo com a receita periódica.	O ganho potencial é ilimitado. Investimento tem menos risco do que um investimento de capital, mais do que um empréstimo. Risco de perda menor comparada ao <i>crowdequity</i> , mas também menor potencial de retorno. A empresa poderia deixar de pagar royalties se optasse por operar sem a propriedade intelectual em questão.

Fonte: Elaboração própria. Adaptado do Banco Mundial (THE WORLD BANK, 2013).

Embora o *crowdlending* seja o modelo mais utilizado mundialmente, Jelinčić e Šveb (2021) avaliam que o *crowdlending* e o *crowdinvesting* são mais utilizados em países caracterizados por sociedades que não esperam gratificação imediata, visto que o tempo de retorno do investimento é relativamente longo. De acordo com a Associação Brasileira de *Crowdfunding* de Investimento, o modelo está regulamentado em mais de 20 países no mundo, inclusive no Brasil, que teve a legislação atualizada em 2022.

No setor cultural, o modelo mais popular é o *crowdfunding* baseado em recompensas, que em 2021 totalizava 88% das campanhas. Já o *crowdfunding* baseado em doações acontece prioritariamente em campanhas sociais relacionadas à caridade, saúde, trabalho social (OLIVEIRA, 2021). A Europa tem sido referência de iniciativas de *crowdfunding* na área de patrimônio e museus, especialmente, na Itália, França e Reino Unido.

Com o objetivo de incentivar as organizações a utilizar métodos de financiamento alternativos, a Itália regulamentou o *crowdfunding*, o que resultou em uma ampla utilização. Além disso, as condições específicas da Itália, como seu rico e conhecido patrimônio material, associado às *startups* de artes e patrimônio que investiram na produção de guias digitais e interativos com vistas à ampliação da experiência do visitante, contribuíram para que a Itália tivesse sucesso no *crowdlending*, no *crowdinvesting* e até na captação de financiadores internacionais (JELINČIĆ; ŠVEB, 2021). A plataforma *loveitaly* é dedicada à preservação e valorização da herança cultural da Itália que implementou mecanismos para aceitar financiamento privado e corporativo tanto na Itália como nos Estados Unidos. Ela também opera em parcerias com órgãos públicos como ministérios, superintendências de

monumentos, institutos de arte, museus, autoridades locais e nacionais, líderes religiosos e universidades (LOVEITALY, [2023?]).

Outro caso interessante caso de apoio dos órgãos governamentais e entidades tradicionais acontece na Nova Zelândia, onde o Ministério da Cultura e do Patrimônio compartilha, em seu site oficial, plataformas de *crowdfunding* para apoiar o setor cultural do país (OLIVEIRA, 2021). Também no Reino Unido, uma parceria entre o *National Endowment Technology and Arts* (NESTA), *Arts Council England*, *Heritage Fund* e o Departamento de Cultura, Mídia e Esportes (DCMS), alcançou bons resultados com o *Matching the crowd* (BORGES; ZENDRON, 2019).

Na França, Ballarini (2020) desenvolveu uma pesquisa sobre financiamento participativo com 317 museus que possuem a designação *Musée de France*, e entre as modalidades está o *crowdfunding*. A pesquisa apresenta resultados importantes:

- a) quanto à plataforma: as campanhas em plataformas externas tiveram maior sucesso e maior diversidade de financiadores do que as desenvolvidas no site das próprias instituições. Entre as exceções está o Louvre, que com a iniciativa *Tous Mécènes!* - *crowdfunding* baseado em doações e desenvolvida no site institucional – vem tendo sucesso;
- b) quanto ao porte dos museus: os grandes museus apresentaram baixo interesse, enquanto os pequenos e médios se apresentaram mais entusiasmados. Diante disso, pode-se inferir que os museus com menor necessidade de buscar financiamento adicional têm menor interesse em desenvolver campanhas desse tipo;
- c) quanto ao tipo de projeto: trata-se de projetos especiais, raramente são voltados à manutenção do museu;
- d) quanto à captação: a capacidade de arrecadar fundos nesta modalidade é altamente variável, depende de diversos fatores como o reconhecimento do museu junto do público, a capacidade de comunicação e a meta ambicionada. De acordo com a pesquisa, o *crowdfunding* na França representa uma média de 37,9% do financiamento total do projeto;
- e) quanto às competências: museus beneficiados pelo mecenato possuem maiores competências para o desenvolvimento das campanhas.

Diante destas constatações, é possível compreender o *crowdfunding* como um método complementar de financiamento, e não alternativo. No caso francês, a verba captada via

mecenato pode servir como catalisadora para dar partida a uma captação mais favorável via *crowdfunding*. Por outro lado, em 2015, quando a *loveItaly* lançou a campanha para arrecadar fundos para a restauração da Casa do Centauro, uma habitação pré-romana em Pompéia, o departamento cultural local garantiu que cobriria a diferença caso a meta não fosse alcançada. Neste caso, a campanha serviu como impulso para o financiamento municipal (WILLIAMS, 2015).

Para além da captação, o *crowdfunding* tem sido reconhecido como uma ferramenta de divulgação e participação, buscando mobilizar e engajar o público em torno do projeto, validar novos projetos e dialogar de formas diferentes com possíveis apoiadores. Para os doadores, os benefícios podem ser as recompensas oferecidas, a contribuição com o processo criativo, apoiar uma causa que acredita, contribuir com o financiado ou a comunidade (JELINČIĆ; ŠVEB, 2021; BORGES; ZEDRON, 2019).

A experiência brasileira tem alguns casos marcantes, como a campanha para arrecadação de fundos para o Museu Nacional. Antes do incêndio o objetivo era a reabertura da sala onde ficava o dinossauro *Maxakalisaurus*, conhecido como Dino Prata. Após o incêndio, as campanhas tiveram como objetivo a recuperação da biblioteca e a manutenção de atividades com escolas, como empréstimo de material didático e ações com professores. Outra ação emblemática refere-se à montagem da exposição "*Queermuseu*" na Escola de Artes Visuais do Parque Lage (EAV), no Rio de Janeiro. A exposição tinha sido cancelada no Santander Cultural, em Porto Alegre e censurada pelo prefeito Marcelo Crivella no Museu de Arte do Rio (MAR). Diante disso, houve grande mobilização para que a exposição fosse realizada, o que ultrapassou a marca de R\$ 1 milhão. O valor excedente foi investido em programa educativo, plataforma de debates e melhorias nas instalações da EAV. Já em meio à pandemia, algumas instituições também recorreram ao financiamento coletivo, como o Museu de História Natural do Sul do Estado do Espírito Santo (Muses), que, no momento de distanciamento social, buscou arrecadar para investir na digitalização de parte do acervo e na construção de uma linha do tempo on-line e interativa, a fim de se manter seu diálogo com o público mesmo fechado (BENFEITORIA, 2018; *CROWDFUNDING...*, 2018; ESPÍRITO SANTO, 2020.)

Outras diversas iniciativas ocorreram a partir do Programa Matchfunding BNDES+ Patrimônio Cultural, que combinava recursos (*machtfunding*) do BNDES com o financiamento coletivo (*crowdfunding*). A iniciativa inaugura o *machtfunding* entre setor público e sociedade civil. A cada R\$ 1,00 arrecadado via *crowdfunding*, o BNDES investiu

mais R\$ 2,00. Se a primeira meta for batida antes do prazo estabelecido, o projeto poderia continuar captando, porém sem o *match* do BNDES (BORGES; ZEDRON, 2019).

Os projetos deveriam ser apresentados por pessoas jurídicas brasileiras de direito privado sem fins lucrativos e, para receber os recursos do BNDES, precisavam cumprir o indicador de pulverização, comprovando o interesse do público e evitando que um único grande doador aportasse os recursos mínimos. A ideia é que fossem viabilizadas somente as ações que contassem com amplo engajamento do público. O *matchfunding* é uma forma de atrair e ampliar o interesse do público para determinados temas e conferir à sociedade a escolha última dos projetos a receber apoio financeiro. A alavancagem estimula a doação do público e aumenta a chance de arrecadar os recursos necessários à realização de projetos (BORGES; ZEDRON, 2019).

O programa teve quatro etapas: seleção de ideias, capacitação e desenvolvimento da campanha, lançamento da campanha e arrecadação de fundos. Segundo a Benfeitoria, plataforma de financiamento coletivo parceira no projeto, dos 48 projetos que lançaram campanhas, 43 atingiram as metas e receberam o aporte do BNDES. Entre as instituições beneficiadas estão o Museu Imperial em Petrópolis (RJ), o Museu de História Natural e Jardim Botânico (MHNJB) da Universidade Federal de Minas Gerais, o histórico Museu Emílio Goeldi, no Pará, o Museu de Arte Sacra do Mato Grosso, o Museu da Pessoa, um museu virtual, entre outros (BENFEITORIA, 2021).

#### **4.3.2 Programas de Patronos ou Amigos**

Inicialmente, cabe apontar que as terminologias programas de sócios, patronos e amigos, por vezes, representam a mesma coisa. E em outros casos trazem pequenas particularidades e há ainda casos completamente diversos entre si. Diante disso, esse texto começa identificando o que estes programas não são.

As associações de amigos de museus são definidas como instituições não-governamentais e sem fins lucrativos, compostas por pessoas que têm por finalidade apoiar e colaborar com as atividades dos museus, contribuindo para seu desenvolvimento e para a preservação do patrimônio museológico (FEAMBRA, 2014). De acordo com o Estatuto de Museus, estas associações devem ter como finalidade exclusiva o apoio, a manutenção e o incentivo às atividades dos museus a que se refiram, especialmente aquelas destinadas ao público em geral; não restringir a adesão de novos membros, sejam pessoas físicas ou

jurídicas e ter obrigatoriamente diretoria voluntária (sem remuneração), além de garantir publicidade e transparência (BRASIL, 2009).

Como exemplo tem-se a Sociedade dos Amigos do Museu Nacional – SAMN, fundada em 13 de janeiro de 1937, tornando-se a primeira associação de amigos de um museu brasileiro. Atualmente, diversos museus públicos possuem associações de amigos, entre eles o Museu Lasar Segal (SP), o Museu do Ipiranga (SP), o Museu Histórico Nacional (RJ), os Museus Castro Maya (RJ), o Museu da Brigada Militar (RS), o Museu do Estado de Pernambuco (PE) e o Museu de Arte do Rio Grande do Sul. É comum que, ao aderir como membro de uma dessas associações, seja pago um valor a título de anuidade ou taxa de adesão. Tais recursos são simbólicos e não representam uma contribuição efetiva à instituição. Portanto, ainda que as associações sejam essenciais para que museus públicos possam desenvolver estratégias diversas de captação, elas não se configuram como uma estratégia de sustentabilidade em si mesma.

Quanto aos grandes museus privados, é comum que conselheiros e membros da diretoria façam uma contribuição mínima obrigatória estabelecida em estatuto ou pela Assembleia Geral. Essas colaborações são essenciais para a saúde financeira das instituições, pois são recursos que tendem a ficar retidos como uma reserva gerencial. Contudo, essa prática requer cuidado, a experiência de Miller (2017) observa que em virtude da necessidade de financiamento, museus americanos têm tornado seus conselhos pouco diversos. Isso acontece porque no setor cultural sem fins lucrativos nos Estados Unidos é comum que administradores e membros dos conselhos sejam voluntários e doadores financeiros generosos. Isso reduz a presença de membros com rendimentos modestos, o que faz as minorias continuarem sendo minorias também nos conselhos dos museus.

Os programas aqui citados também não podem se confundir com os Comitês de Patronos, grupos de apoio à governança com objetivo de maximizar a captação de recursos através da relação direta com o setor privado. Em geral, esses comitês estão presentes em museus privados ou nas Organizações Sociais que gerem museus públicos. Mais uma vez é importante pontuar que, apesar desta célula ter papel fundamental na arrecadação de recursos, ela não se estabelece como uma estratégia sustentável de financiamento, no contexto deste estudo.

Os programas de amigos, sócios e patronos se configuram como uma estratégia de captação e relacionamento com diferentes grupos e para diferentes propósitos. Na prática dos museus brasileiros em geral, os programas de patronos são aqueles em que os contribuintes

desembolsam valores mais altos, são mais exclusivos, pois dependem de convite ou, ao contrário dos programas de sócios ou amigos, não apresentam grandes detalhes sobre planos ou valores nos canais oficiais de comunicação e, portanto, é necessário entrar em contato com a instituição para maiores informações. Outra característica é que alguns destes programas são focados no fomento a fundos específicos para aquisição de obras, como acontece no Programa de Patronos da Pinacoteca de São Paulo ou no Projeto *Sou Patrono* do Museu Oscar Niemeyer (MON), no Paraná. Criado em 2015, o projeto já viabilizou a compra de 33 obras e reúne pessoas comprometidas com a ampliação do acervo da instituição. Em troca, os doadores recebem benefícios, entre eles a participação no processo de escolha das obras que serão adquiridas, incentivando a participação e o sentimento de pertencimento ao grupo. O programa da Pinacoteca, iniciado em 2012, tem como objetivo formar um fundo para a compra de obras de arte contemporâneas brasileiras e reúne pessoas convidadas pelo museu ou por outro membro do programa, novamente reforçando a ideia de grupo e relacionamento. Como contrapartida, o doador tem direito a entrada gratuita e ilimitada durante todo o ano, direito a um dependente, desconto na loja e no café, convite para *Preview* e visitas guiadas nas exposições do museu.

O Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand (MASP) tem o programa de patronos como pilar fundamental para o desenvolvimento de suas atividades e rede de sustentação da organização, o que o diferencia dos programas anteriormente apresentados. No entanto, ele também oferece contrapartidas, como uma programação exclusiva, que inclui viagens no Brasil e no exterior, visitas a coleções particulares, ateliês de artistas e previews exclusivos em museus e galerias.

Como já abordado, alguns museus franceses adotaram o Ticket Mécène®, bilhete do mecenas ou bilhete do patrono em português, criado e registrado como marca pelo CAPC. Após o sucesso da iniciativa, outros museus criaram suas próprias versões, como o Castelo de Versailles, por exemplo. O programa de Versailles é mais amplo, o valor pode ser aplicado em diversas ações, não especificamente na aquisição de obras. (ASSOCIATION DES AMIS DU CAPC MUSÉE D'ART CONTEMPORAIN DE BORDEAUX, 2013; CHATEAU DE VERSAILLES, 2023).

Os programas de sócios e amigos podem ser também chamados de programas de assinaturas ou de fidelização, possuem características semelhantes, como contribuições mensais ou anuais e oferecimento de benefícios aos assinantes. Em alguns casos, os recursos são direcionados especificamente para um objetivo, em outros para a manutenção geral do

museu e ainda há outros que não informam se há ou não destinação específica. Por fim, algumas iniciativas permitem doações por meio da lei de incentivo à cultura, o que pode ser abatido do imposto de renda. O quadro 2 abaixo apresenta uma quantidade significativa de museus brasileiros que incentivam a doação através de programas de amigos/sócios.

**Quadro 2 – Programas de sócios, amigos ou equivalente em museus brasileiros**

<b>Programa</b>	<b>Valores</b>	<b>Benefícios</b>	<b>Há destinação específica?</b>	<b>Outras informações</b>
Programa de Amigos Museu do Amanhã - NOZ	Valor anual variável entre R\$ 80,00 e R\$300,00.	Aceita doação por lei de incentivo.	Sim. Projetos: Coral Uma Só Voz, o Trilhar os Amanhãs, o Cineclubinho e o Clube de Leitura	n/a
		Entrada gratuita ilimitada, sem filas com direito a um acompanhante, convites para aberturas e atividades exclusivas, descontos em museus, livrarias e rede de parceiros.		
Amigos da Pinacoteca de São Paulo	Valor anual variável entre R\$ 100,00 e R\$10.000,00.	Aceita doação por lei de incentivo.	Manter programação diversa e inclusiva.	n/a
		Acesso privilegiado às exposições, encontro com os artistas e curadores, descontos na loja da Pina e rede parceira		
Amigo MASP	Valor anual variável entre R\$ 120,00 e R\$ 405,00.	Entrada ilimitada, sem filas, encontros e programação cultural, descontos no MASP Escola, Loja, Restaurante e rede parceira.	Não	n/a
Empresa Amiga MASP	Não informado	Entrada gratuita, descontos, cursos, eventos especiais no museu e outras instituições culturais para colaboradores da empresa	Não	Programa disponível para empresas com +100 funcionários
Amigos do Museu da Imigração	Valor anual. Categoria Mooca R\$300,00 Categoria Brás R\$ 700,00	Entrada gratuita ilimitada, fila preferencial, desconto em rede parceira, para categoria Brás há adicionais como citação no site e no painel físico, exemplar de catálogo e visita exclusiva.	Não	n/a
Amigo do Inhotim	Valor anual variável entre R\$ 175,00 e R\$ 12.500,00	Aceita doação por lei de incentivo.	Sustentabilidade do Instituto, manutenção dos acervos e realização de projetos socioeducativos.	n/a
		Entrada gratuita ilimitada, sem fila e descontos em rede parceira.		

<b>Programa</b>	<b>Valores</b>	<b>Benefícios</b>	<b>Há destinação específica?</b>	<b>Outras informações</b>
Amigos Instituto Tomie Ohtake	Valor anual variável entre R\$ 100,00 e R\$ 1.500,00	Aceita doação por lei de incentivo.	Ampliar acesso e colaborar com o crescimento da programação.	n/a
		Acesso rápido às exposições, participação de visitas guiadas e atividades exclusivas, benefícios e descontos em rede parceira, catálogos.		
1º Clube Cultural de São Paulo (MIS SP)	Valor anual variável entre R\$ 144,00 e R\$ 588,00	Aceita doação por lei de incentivo.	Não	n/a
		Entrada gratuita em cada uma das exposições do MIS e do MIS Experience, desconto nos cursos oferecidos pelo MIS, na Loja e empresas parceiras		
Programa Amigos do Museu da Cana	Valor mensal de R\$ 80,00 a R\$ 8.500,00.	Medalha de honra; inserção no quadro de Honra; liberação de uso do selo “Empresa Amiga do Museu” em materiais de divulgação da empresa; inserção da marca no site; atividades exclusivas e brindes.	Visa manter a instituição e suas exposições e atividades educativas.	Disponível para pessoas físicas e jurídicas.
	Informa conta bancária para doações de outros valores.			
Programa de Sócios do Museu Afro Brasil	Valor anual variável entre R\$ 120,00 e R\$ 720,00	Entrada gratuita ilimitada, descontos em produtos e cursos do MAB, descontos em rede parceira.	Viabilizar a expansão das atividades culturais do museu.	n/a
Programa Sócio Mantenedor do Museu do Futebol	Valor anual entre R\$ 150,00 e R\$ 500,00	Aceita doação por lei de incentivo.	Contribuir para exposições temporárias e itinerantes, programas socioeducativos, cursos e atendimentos especializados a pessoas com deficiência.	n/a
		Visitas com educador, acesso às publicações, camiseta personalizada, ingresso para jogo do campeonato paulista no Pacaembu, as quantidades oferecidas aumentam de acordo com a doação.		

<b>Programa</b>	<b>Valores</b>	<b>Benefícios</b>	<b>Há destinação específica?</b>	<b>Outras informações</b>
Amigo do Musa (Museu da Amazônia)	Não há valores preestabelecidos. Informa conta bancária para que o interessado doe qualquer valor.	Nome do amigo ou logomarca no painel na entrada do Musa ao longo de dois anos.	Criação e manutenção de casas-viveiros, pavilhões e espaços dedicados à fauna, à flora, aos fungos e à cultura.	Disponível para pessoas físicas e jurídicas.
Amicus flora (Museu da Amazônia)	R\$ 500,00/ano	Gratuidade do ingresso e placa que registrará o nome do amicus, seja pessoa física ou empresa, junto ao nome da planta.	Adote uma árvore no Musa e contribua para que o Museu da Amazônia e suas plantas e sementes continuem brotando.	Informa Código SWIFT para contribuições do exterior.
Amigo do Museu Inimá de Paula	Não informado. Necessário contato por telefone ou e-mail	Não informado.	Consolidar o acesso à cultura, ao patrimônio social e ambiental.	Disponível para pessoas físicas e jurídicas
Museu dos Quilombos e Favelas Urbanas - MUQUIFU	Valor mensal entre R\$ 1,00 e R\$ 1.000,00.	Newsletter da programação mensal do museu, marca nos materiais de divulgação, 1 kit anual do MUQUIFU.	Necessário apoio recorrente a fim de manter espaço, compra de equipamentos e materiais (limpeza e oficinas), pagamento de oficinairos e equipe para programação mensal.	Disponível para pessoas físicas e jurídicas. Instituição sem renda fixa, atua a partir de voluntariado e apoios.
Amigo do Instituto Pretos Novos	Não há valores preestabelecidos.	Manter a memória viva para que mais pessoas possam conhecer.	Dar continuidade a atuação do IPN.	Disponível para pessoas físicas e jurídicas.
	A instituição disponibiliza conta bancária e pede contribuições recorrentes.			Instituição sem renda fixa, atua a partir de voluntariado e apoio.
Amigos e Patronos do Museu do Ipiranga	Valor anual variável entre 8 categorias que vão de R\$ 100,00 (Categoria Jovem) até 40 mil (Categoria Patrono Master)	Aceita doação por lei de incentivo.	Manutenção do museu e seu acervo, ações educativas, restauros e publicações e democratizar o acesso de milhares de brasileiros a um equipamento cultural único.	n/a
		Entrada gratuita, brindes, cortesias, descontos em parceiros, atividades exclusivas como visitas. De acordo com o plano, o número de dependentes, e quantidades de benefícios aumentam.		

Programa	Valores	Benefícios	Há destinação específica?	Outras informações
Empresa Amiga (Museu do Ipiranga)	Pode optar por doação mensal ou anual, valores preestabelecidos vão de R\$75,00 a R\$ 750,00, mas é possível marcar a opção “Outro Valor”.	Benefícios exclusivos, como programações desenhadas especialmente para os apoiadores, além de convites especiais para exposições permanentes, visitas guiadas, cotas de ingressos gratuitos destinadas a parceiros e clientes	Contribuir para realização de novas exposições, atividades educativas, publicações, manutenção do museu e restauro e conservação de obras.	n/a
Programa de sócios MAM São Paulo	Valor anual variável entre R\$ 120,00 e R\$ 1.000,00	Visitas guiadas às exposições do mam e instituições parceiras, atividades exclusivas, desconto nos cursos do mam, no restaurante e na linha de produtos mam.	Atividades culturais para todos os tipos de público.	n/a
Programa AGENTE MAM-Rio	Valor anual variável entre R\$ 95,00 e R\$270,00	Entrada ilimitada com direito a 1 acompanhante, atividades exclusivas, desconto na rede parceiras.	Não	Informa que em todas as categorias, é possível fazer uma doação extra
Amigo do Museu (Museu de Arte Indígena)	Não informado. Necessário contato por e-mail.	Não informado.	Preservação do acervo	n/a
Museu de Favela	Assinaturas mensais ou pontuais de R\$ 20 a R\$ 100,00	Não informado.	Não	Sugere outras formas de doação: heranças, inclusão de doações na lista de presentes de aniversário ou casamento e realização de eventos de arrecadação para o MUF.

Fonte: Elaboração própria. Informações disponibilizadas nos sites das instituições (2023).

Os programas possuem recompensas maiores, menores ou nenhuma, de acordo com o porte dos museus e o quanto o valor recebido significa no sustento do museu. O desenvolvimento dos benefícios exige recursos humanos e financeiros nem sempre disponíveis.

Grandes museus ao redor do mundo possuem programas de amigos voltados para captação de doações internacionais, como *American Friends of the Louvre*, *American Friends Musée d’Orsay*, *American Friends of the Hermitage* ou *International Friend in The Hague*, do museu holandês Mauritshuis. No Brasil, iniciativas parecidas foram empreendidas pelo

MASP com o *Friends of MASP* e em Inhotim com o *International Patrons* (MAURITSHUIS, [2023?]).

De acordo com Ballarini (2020), os recursos captados por *crowdfunding* e programas de assinaturas ainda são muito marginais e pontuais. Esta situação gera instabilidade orçamentária, pois as missões fundamentais dos museus recaem sobre motivações filantrópicas da população, com previsibilidade e sustentabilidade frágeis. Por isso, é importante que, além de campanhas, o museu disponha de recursos internos para a concretização da fidelização dos apoiadores e parceiros a fim de consolidar o relacionamento e doações estáveis. Prokupek (2022) reforça que os museus precisam se concentrar na comunicação, demonstrar o valor que trazem para a sociedade, apresentar o trabalho que desenvolvem visto que muitas atividades não são visíveis para o público geral, e assim construir e manter de relacionamentos fortes com suas comunidades locais e seus stakeholders, incluindo governo e patronos. Se essa coletividade estiver consciente dos benefícios e do valor das instituições museológicas, estarão mais dispostos a apoiá-los em momentos de crise.

No entanto, diante das equipes cada vez mais reduzidas e com acúmulo de tarefas, as ações de comunicação e relacionamento muitas vezes ficam em segundo plano ou dispersas entre vários setores, e acabam por não serem efetivas. Em Le Havre e Estrasburgo, os serviços relacionados à captação de todos os equipamentos da cidade foram centralizados, a fim de facilitar a apropriação pelos museus. Iniciativas como estas podem ser aplicadas por redes ou consórcios de museus para incorporar maior capacidade de comunicação e, conseqüentemente, arrecadação.

#### 4.4 ATIVIDADES COMERCIAIS

Tobelem (2010) qualifica o museu como uma organização sem fins lucrativos, mas que se insere em mecanismos de mercado e, apesar de não visar o lucro, desenvolve atividades comerciais para ampliar suas receitas. Prokupek, em entrevista a Besson (2022) ressalta que as atividades comerciais são comuns nos grandes museus, pois elas tendem a ter custos consideráveis e exigir maiores recursos humanos. No entanto, o autor expõe sua preocupação com o alto investimento de energia em atividades empreendedoras, o que pode significar um afastamento de sua missão central.

Os museus geram receitas próprias através da bilheteria, lojas, cafeterias e restaurantes, venda de produtos, reprodução, empréstimo, licenciamento e venda de obras, prestação de serviços desde organização de viagens e curadoria de exposições, locação de espaço para eventos, branding, entre outros.

#### 4.4.1 Bilheteria

A bilheteria é reconhecida como o modo mais tradicional de financiamento privado. Apesar disso, observando o universo de museus do Brasil, de acordo com os dados do CNM (2022), 87% não possui cobrança de ingressos. De acordo com Benhamou (2016) a gratuidade em museus está baseada na história da constituição destas instituições e é encarada como uma obrigação, buscando devolver ao povo o que lhe pertence.

No Chile, por exemplo, desde 2015 todos os museus da rede do DIBAM passaram a ter acesso gratuito, o que contribuiu com o aumento de público nos museus. Mesmo com a exigência, 49,4% dos museus do país contavam com entrada gratuita, um percentual bastante inferior ao brasileiro. Além disso, o Chile registra que 17% dos seus museus praticam a contribuição voluntária, enquanto no Brasil registra-se apenas 2%, dos quais a maioria (55%) é de museus comunitários, conforme dados do CNM.

Entre os museus que afirmam utilizar a contribuição voluntária, apenas no Museu Índia Vanuíre e no Museu Casa de Portinari (SP), geridos pela mesma organização social, foi encontrada a informação de forma clara. De acordo com o site das instituições, desde 2017 foi adotado o Ingresso Voluntário, no modelo pague o que quiser, também conhecido como PWYW – do inglês “*pay what you want*”. A iniciativa tem como propósito remover qualquer barreira à entrada do público e, simultaneamente, incentivar a prática da contribuição às iniciativas culturais. Para a efetivação da doação, foi criado no Museu um local específico que mostra ao interessado a diversidade de ações sociais e educativas realizadas pela unidade.

O PWYW está baseado na ideia da disposição a pagar, com o objetivo de estabelecer o preço mais alto possível. A organização delega ao consumidor a função de precificar, assumindo o risco de não conseguir o retorno esperado. Os especialistas indicam que a prática é especialmente indicada para instituições cujos custos fixos são elevados, custos marginais baixos e as demandas flutuantes, características familiares aos museus. Benhamou (2016) menciona que essa estratégia tem um bom resultado nos museus anglo-saxônicos, mas entende que pode ser arriscado para países sem tradição filantrópica.

Em alguns modelos de precificação PWYW há um valor sugerido, o que também não é uma prática brasileira. De acordo com o CNM, apenas três museus sugerem um valor para a contribuição. Quando o valor é estabelecido antes do consumo, é conhecido como abordagem *ex ante* e quando o preço é estabelecido após a experiência chamado abordagem *ex post*. A segunda proposta remete à ideia de bem de experiência de Benhamou (2016), que reflete sobre a característica do patrimônio cultural como um bem cuja qualidade se ignora enquanto não for consumido, ainda que atualmente seja possível obter mais informações pela Internet.

No caso dos museus brasileiros com entrada paga (13%), o montante arrecadado com receitas de bilheteria tende a estar muito aquém das necessidades dos museus, visto que, para garantir o acesso, os preços são populares e as políticas de gratuidade são amplas, além disso, buscando atrair públicos, diversos museus realizam campanhas de gratuidade. As políticas de gratuidade são muito focadas na questão etária entre os museus que detalharam seus critérios (apenas 238 em 3.903 museus): em 60% há isenção para crianças, em 31% há isenção para idosos; 24% oferecem gratuidade para estudantes, alguns museus com isenção exclusiva para estudantes da rede pública; 21% dos museus tem um dia na semana ou no mês de gratuidade para todos; 17% são gratuitos para população local e 14% para pessoas com deficiência, além de outros públicos muito específicos, como participantes do programa de amigos, funcionários da instituição patrocinadora, integrantes das forças armadas nos museus militares, médicos em museu dedicado a medicina entre outros.

O valor médio do ingresso na modalidade inteira praticado nos museus, segundo dados do CNM em 2022, é de R\$ 10,32. Analisando apenas os museus públicos este valor cai para R\$ 7,62, enquanto nos museus privados chega a R\$11,83. A Lei Federal de incentivo estabelece que projetos culturais que contemplem o custeio de atividades permanentes, como é o caso da maioria dos projetos de museus, devem prever a aceitação do Vale Cultura como meio de pagamento. O Vale-Cultura foi instituído pela Lei nº 12.761 de 27 de dezembro de 2012, é uma política pública de apoio ao consumo, no qual as empresas eletivas participantes concedem um benefício de R\$ 50,00 a seus trabalhadores para adquirir produtos e serviços culturais por meio de um cartão magnético. Com base no valor médio do ingresso e do valor do Vale Cultura, seria possível concluir que o valor do ingresso tende a ser um entrave ao acesso na maior parte dos museus.

Por outro lado, Benhamou (2016) chama atenção para os demais custos envolvidos em uma visita ao museu. Segundo os dados de uma pesquisa realizada no Reino Unido, apenas 17% do custo é direcionado ao ingresso, sendo o restante gasto com deslocamento,

alimentação e em alguns casos, hospedagem. Quanto ao Vale Cultura, muito distante dos 12 milhões de beneficiários previstos na meta 26 do Plano Nacional de Cultura, o Painel Vale Cultura indica que em 2022 apenas 581.577 trabalhadores foram beneficiados. Soma-se a isso, dificuldades operacionais, nem todos os museus aceitam o Vale Cultura ou não aceitam todas as operadoras disponíveis no mercado, reduzindo as possibilidades de uso do benefício.

Frey (2019) sugere outras opções, que vão além da gratuidade ou cobrança tradicionais, como as caixas de doações com e sem sugestões de preços, cobranças diferenciadas para exposições da coleção e exposições especiais, ingressos sazonais, com valores maiores nos fins de semana e menores durante as férias de verão, preços diferentes para turistas e residentes. Ingressos econômicos para visitantes que podem aguardar na fila e valores maiores para aquele visitante que quer ser atendido prontamente.

Existem museus que praticam preços diversos para turistas e residentes, mas são experiências pontuais, como o Museu Náutico da Bahia, Museu de Cera (PR) e Museu da Amazônia. Além disso, existem casos em que o governo local promove ações para a população, o que impacta também nas entradas dos museus, como o Cartão Cidadão Olimpense (SP) que oferece ao morador da cidade descontos de 50% aos atrativos turísticos locais, incluindo museus. Ou o Programa Carioca Paga Meia da Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro, que permite desconto em toda rede de equipamentos culturais da cidade para moradores e pessoas nascidas na cidade do Rio de Janeiro.

Existem ainda opções como os ingressos família que permitem a entrada de 4 ou 5 pessoas por um valor reduzido. Em geral, estão disponíveis apenas um dia na semana. O ingresso múltiplo oportuniza a visita a mais de um espaço por um preço promocional, como aconteceu com o Bilhete Único de Museus, que oferecia um desconto de 20% na compra do ingresso e que dava direito a visita ao Museu de Arte do Rio e ao Museu do Amanhã. Ou parcerias entre instituições que permitem compra de ingressos casados a preços promocionais, como a Promoção Casadinha Marítima dos Museu do Mar Aleixo Belo e o Museu Náutico da Bahia. Adquirindo o bilhete em um museu, o consumidor terá desconto de 30% no ingresso do outro.

Na França existe a iniciativa *Paris Museum Pass*, um cartão voltado para turistas que permite entrada, sem fila em 50 monumentos e museus de Paris e entorno. O passaporte foi criado em 1988 e atualmente é gerido por uma organização sem fins lucrativos, a *interMusées*. Outra possibilidade é o ingresso patrocinado, que também já é prática em alguns países, como no Rijksmuseum (Holanda) em que menores de 19 anos têm entrada gratuita

devido ao investimento realizado por benfeitores (MU.SA PROJECT, 2019). No cenário nacional, é possível citar duas iniciativas. A primeira acontece anualmente na semana das comemorações do Dia Nacional da Cultura (05 de novembro), a partir do patrocínio da empresa varejista Renner, quando museus ofereceram entrada gratuita. Já os museus patrocinados pela B3, como o Inhotim, o Museu do Amanhã e o MASP comunicam o dia de gratuidade como um benefício dado ao público pelo patrocinador.

#### **4.4.2 Exploração de espaços**

As lojas, cafeterias, restaurantes e outros negócios localizados nos museus podem gerar recursos através da permissão onerosa de uso do espaço a terceiros, através de ganho sobre percentual de vendas ou ainda por receita direta quando o museu assume também a gestão destas atividades.

A exploração dos espaços físicos para implantação de estabelecimentos de comercialização é também utilizada pelo IBRAM. O Museu Lasar Segal (SP) e o Museu Histórico Nacional (RJ) recebem recursos referentes à cessão para cafeteria. O Museu Imperial (RJ), além da Casa de Chá, também recebe pela loja de souvenirs, e o Museu da República possui ainda mais opções: há cessão de espaço para cinema, bistrô, livraria e café. De acordo com o relatório de gestão 2018, a partir de estudo de viabilidade econômica, foram elaborados dois modelos de editais para seleção de concessionários visando a implantação e gerenciamento de pontos comerciais em outros museus do IBRAM. No entanto, não há menções sobre estes editais no relatório seguinte. Outra expectativa em 2018 era a contratação de empresa especializada em criação e produção de estandes e ambientação para auxiliar na implantação das lojas dos museus IBRAM.

Em 2021, o IBRAM disciplinou a utilização eventual onerosa e gratuita de suas unidades museológicas através na IN nº1 que traz regras gerais e determina que cada museu elabore sua própria Política de Utilização de Espaços para Eventos, com informações como áreas passíveis de utilização, limitações ao tipo de utilização, tipo e porte do evento, capacidade de público, requisitos de segurança das instalações, acervo e pessoas; períodos e horários de disponibilização, preços e forma de pagamento. A normativa permite que o pagamento seja realizado em moeda através de Guia de Recolhimento da União - GRU ou mediante contrapartida em bens e serviços.

Uma parte considerável dos museus brasileiros (31%) possui potencial para gerar recursos através da exploração dos seus espaços, como os citados por Frey (2019):

estacionamentos, cafés e restaurantes, e lojas como opções de uso dos espaços. Além dos espaços próprios, alguns museus ocupam lojas em outros espaços da cidade, uma alternativa especialmente interessante para museus reconhecidos como símbolos de suas cidades ou regiões.

Outra forma de arrecadação é a locação dos espaços para eventos que vão desde reuniões e festas a gravações institucionais, produções audiovisuais e ensaios fotográficos. Benhamou (2016) ressalta que filmagens cinematográficas e televisivas geram também notoriedade que pode ser revertida em outros rendimentos.

Em 2009, o Louvre considerou que o cinema era uma estratégia eficiente para reforçar sua imagem e assumiu o compromisso de ser visto nas telas do mundo inteiro. Assim, começou a trabalhar para ampliar as filmagens realizadas no espaço e viu a quantidade subir de 100 para 500 produções por ano em 6 anos. De lá para cá, o Louvre tem sido cenário de vídeos institucionais, campanhas publicitárias, filmes, séries e clipes musicais, como aconteceu em 2018 com a produção de Beyoncé e Jay-Z que virou roteiro de visita no museu e contribuiu para o aumento do público estrangeiro no ano seguinte (VICENTE, 2018; MUSÉE DU LOUVRE, 2018).

#### **4.4.3 A propriedade intelectual e seus desdobramentos**

Os modelos de negócios baseados na propriedade intelectual para gerar recursos em museus consideram, principalmente, quatro possibilidades: a produção e distribuição de produtos tangíveis relacionados ao museu e sua coleção; o licenciamento de imagens do acervo e do edifício; produção e distribuição de conteúdo dos museus amplificado pelas mídias sociais; registro da marca e desenvolvimento de parcerias comerciais através de *co-branding*. No entanto, com raras exceções, esses modelos não se constituem em sucesso financeiro imediato, mas são ações de longo prazo, a partir de um trabalho contínuo para aumento da visibilidade e consolidação da marca (PANTALONY, 2017).

O acervo é um elemento central para geração de receitas associadas à produção de produtos e licenciamentos. Enquanto principal ativo no patrimônio dos museus, em geral as coleções têm alto valor artístico e financeiro, além de altos custos de preservação. Por outro lado, tem potencial para contribuir com a ampliação das receitas. Uma forma são os empréstimos entre instituições que, além das taxas de empréstimos, podem ser usadas como possibilidade de divulgação das obras. As iniciativas de internacionalização dos museus nacionais, com a participação em feiras e eventos internacionais, parcerias com instituições

internacionais e desenvolvimento de material em outros idiomas são algumas das estratégias que tem sido utilizadas para ampliar o alcance dos acervos e possibilitar receitas maiores.

De acordo com a Associação Americana de Museus, alguns ativos protegidos por marca registrada que pertencem aos museus são: nome do museu e seus logotipos; marcas gráficas de identificação; o edifício que abriga o museu; títulos das exposições e programas de atividades (PANTALONY, 2017). A parceria do Louvre para o desenvolvimento do Louvre Abu Dhabi com uma transação bilionária de licenciamento, se destaca entre as demais por seu valor e proporções. Além desse grande projeto, em 2021 a marca Louvre contava com mais de vinte licenças de marca ativas cujos produtos são comercializados em todo o mundo, com criações únicas como jogos, moda, produtos editoriais e de design feitos por marcas que lançam seu olhar sobre o palácio e as obras para desenvolvimento de seus produtos (MUSÉE DU LOUVRE, 2022).

O desenvolvimento de bens derivados, uma das ações mais comuns, considera as instituições e seus acervos como base para o desenvolvimento dos produtos, como a produção e venda de souvenirs, cartões postais, imãs, eco bolsas, camisetas, material de papelaria (como lápis, cadernos, livros para colorir), catálogos, cartazes, fotografias e, em alguns casos, até artigos de luxo, como joias e peças de design e decoração assinadas por artistas. Contudo, os custos de produção são significativos, o que significa que as margens são pequenas.

Em 2018, como parte do plano de negócios e estudos de viabilidade econômica desenvolvidos pelo IBRAM, foram desenvolvidas três linhas completas e três kits de produtos para quatro museus (Museu de Caeté, Museu-Casa da Hera, Museu-Casa da Princesa e Museu Vitor Meirelles) e foram produzidas 10.200 unidades de produtos para três unidades museais. Os produtos, especialmente criados para a promoção da imagem institucional dos museus, obtiveram retorno bastante positivo onde foram apresentados. Também foi realizado o primeiro concurso de Estampas. De acordo com as regras do edital, os vencedores deveriam ceder os direitos autorais para uso comercial dos museus (IBRAM, 2018; IBRAM, 2021).

Algumas iniciativas buscam atrelar o museu, seu acervo e temática às potencialidades da região, desenvolvendo parcerias e produtos junto à população local e contribuindo para a geração de emprego e renda da comunidade. Um caso foi a oficina no Museu de Caeté, valorizando os pequenos artesãos e detentores de saberes locais como forma de dinamização da cadeia econômica local. A oficina reuniu design e técnicas artesanais de produção, incentivando as artesãs e artesãos a desenvolverem produtos inspirados no acervo do museu (IBRAM, 2018).

Em Recife, a Oficina Cerâmica Francisco Brennand deu continuidade à produção na olaria mesmo após a morte do artista, e possui linhas diversificadas de produtos à venda. Além de contribuir com a sustentabilidade da instituição, a Cerâmica tem importante papel na geração de renda para a comunidade local de oleiros e decoradores, que durante anos participaram dos processos de produção junto ao artista (OFICINA FRANCISCO BRENNAND, 2023).

#### **4.4.4 Aquisição e venda de obras**

A geração de receitas a partir da venda de obras do acervo não é uma prática comum nem tão pouco aceitável no Brasil e na Europa continental, além de ser expressamente proibida em alguns museus. Em 2018, por exemplo, o Museu de Arte Moderna do Rio decidiu leiloar o quadro "No. 16" (1950) de Jackson Pollock, doado ao MAM pelo bilionário Nelson Rockefeller em 1952. Vivendo uma crise financeira, o MAM informou que o valor arrecadado seria usado para equilibrar as contas e criar um fundo patrimonial para garantir independência a longo prazo. A notícia gerou muitas críticas e indignação no meio artístico e em instituições como o IBRAM e o ICOM Brasil. Finalmente, após alguns meses e tentativas, a tela foi vendida (BARBOSA, 2018). Já nos Estados Unidos esta prática é bastante comum. Os museus privados são realmente ativos na compra e venda de arte para atender a seus propósitos (FREY, 2019).

Além da venda de obras da coleção, os museus também podem ganhar com a aquisição de obras. As iniciativas dos Clubes de Colecionadores podem ser encontradas em museus como o MAM São Paulo, MAM – Rio, o Museu de Arte Contemporânea do Paraná, o Museu de Arte Contemporânea do Rio Grande do Sul (MACRS). Anualmente, a curadoria da instituição convida artistas para produzir obras com tiragens limitadas. As obras são incorporadas ao acervo do museu e ao acervo pessoal dos colecionadores participantes do clube. O valor da associação ao clube é anual, em torno de R\$ 4 mil a R\$ 12 mil e dá direito às obras criadas exclusivamente dentro do escopo do programa, e não podem ser vendidas separadamente ou em outras ações. O Museu do Trabalho em Porto Alegre desenvolve uma iniciativa parecida e financeiramente mais viável, o Consórcio de Gravuras. Através do pagamento de uma mensalidade, o participante tem direito a receber três lotes de gravuras durante o ano que totalizam 10 gravuras. Além disso, participam de sorteio de novas gravuras mensalmente.

#### 4.4.5 Prestação de serviços

Os museus geram receitas próprias através da prestação de serviços. O mais comum nos museus brasileiros é o oferecimento de serviço de visitas, percursos e trilhas com acompanhamento de guias ou mediadores mediante agendamento e pagamento de valor a parte do ingresso. Além disso, alguns museus oferecem cursos pagos, inclusive cursos *in loco* o que exigem despesas com viagens.

Também há casos em que empresas e outras organizações, como unidades do Sistema S, contratam o museu para desenvolvimento de exposições ou ações educativas em suas dependências. Um exemplo ainda não encontrado nos museus brasileiros, ou pelo menos não de forma organizada e oficial, são os exemplos do Museu Van Gogh e do Centro Pompidou, que desenvolveram serviços de consultoria pagos para colecionadores particulares e outras instituições privadas (PROKUPEK, 2022).

Existem experiências que envolvem a comunidade, como o Cipó Fazenda Café do Ecomuseu do Cipó, um café oferecido pelos moradores da região para grupos e visitantes mediante agendamento. O Museu do Cangaço em Serra Talhada oferece a possibilidade de agendamento de apresentações do Grupo de Xaxado Cabras de Lampião no espaço do museu ou em outro lugar. E os serviços de hospedagens domiciliares que compõem um projeto maior de turismo de base comunitária iniciado pela Fundação Casa Grande - Memorial do Homem Kariri. Segundo Bezerra (2019), 10% da receita arrecadada é destinada à Fundação para o fortalecimento do programa de sustentabilidade, 10% são direcionados aos custos operacionais e o restante direcionado a comunidade.

#### 4.5 FUNDOS PATRIMONIAIS

O BNDES (2017) definiu os fundos patrimoniais ou *endowments* como “fundos permanentes compostos de ativos (dinheiro, títulos, propriedades) que são geridos de modo a preservar o valor doado no longo prazo”. Na prática, o fundo é constituído por doações que são mantidas em uma ou várias carteiras de investimentos. O valor principal é mantido, resgatam-se apenas os resultados líquidos, isto é, o rendimento menos a inflação do período. As doações podem ser provenientes de doações de pessoas físicas, jurídicas, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, heranças e legados (SPALDING, 2016).

Para Fabiani e Wolffenbüttel (2022) também é importante entender o que não é um *endowment*. Por exemplo, os fundos de reserva, que também se configuram como parte do

patrimônio separada contabilmente, no entanto, são destinados a garantir a manutenção das atividades correntes em caso de adversidades e emergências. A mera existência de recursos disponíveis e o fato de eles serem investidos não caracterizam um fundo patrimonial. O aspecto central está baseado na destinação dos recursos para garantia da perpetuidade da organização, além de ter exigências como regras estabelecidas para utilização dos recursos, uma política de investimento, regras de resgate, divisão dos ativos entre principal e parcela livre e governança adequada (FABIANI; WOLFFENBÜTTEL, 2022; SPALDING, 2016).

Entre os principais objetivos do *endowment* estão a autonomia e estabilidade das instituições. Também permite que a instituição ganhe autonomia, à medida que reduz a dependência financeira do governo ou de patrocinadores. Por ser uma fonte de recursos permanente, garante estabilidade para o desenvolvimento de um planejamento de longo prazo. Com um horizonte de planejamento mais amplo, é possível que a instituição direcione seus esforços para o desenvolvimento das suas finalidades, ao invés de manter grande parte de sua energia na busca intensa por recursos para a sobrevivência de curto prazo (SPALDING, 2016).

De acordo com Fabiani e Wolffenbüttel (2022), o primeiro fundo patrimonial do Brasil, da Fundação Bradesco, foi criado em 1956, focado na educação, assim como a maioria dos fundos brasileiros até hoje. Desde então outros fundos foram sendo criados aos poucos e em quantidade pouco expressiva. Apenas em 2012 surgiu o primeiro projeto de lei, e em 2018 o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) congregou organizações da sociedade civil, empresas e organismos públicos para apoiar a causa através da Coalizão pelos Fundos Filantrópicos. A medida foi convertida na Lei nº 13.800/2019, que ficou conhecida como Lei dos Fundos Patrimoniais. A lei prevê as causas passíveis de apoio: educação, ciência, tecnologia, pesquisa e inovação, cultura, saúde, meio ambiente, assistência social, esporte, segurança pública e direitos humanos.

É importante observar que a nova lei nasce no contexto da tragédia do Museu Nacional e, portanto, seu escopo trata de instrumentos de parceria entre a administração pública e as organizações gestoras de fundos patrimoniais. Por administração pública, entendem-se fundações, autarquias e órgão da administração direta. A lei restringe a aplicação dos recursos ao incremento do orçamento. Eles não podem ser usados para substituir o que é obrigação do governo. Para gerenciar o fundo, a legislação cria a figura da Organização Gestora do Fundo Patrimonial (OGFP), ente externo à organização beneficiada, com o objetivo de evitar que eventuais problemas financeiros da instituição beneficiada consuma os

recursos disponíveis e assim, a proposta de legado e sustentabilidade a longo prazo sejam frustradas. O cumprimento do regramento estabelecido na Lei 13.800/19 é obrigatório para que as instituições públicas constituam seus fundos. Já as instituições privadas sem fins lucrativos podem optar pelas outras formas de organização e gestão dos fundos (FABIANI; WOLFFENBÜTTEL, 2022)

No entanto, ao contrário do crescimento acelerado de fundos que aconteceu na França após a reorganização da legislação, no Brasil a situação ainda caminha a passos lentos. Para Fabiani e Wolffenbüttel (2022), os incentivos fiscais voltados exclusivamente à cultura, a falta de regulamentação para uso do incentivo via Lei Rouanet e a falta de clareza sobre a imunidade ou isenção tributária da OGFP estão criando obstáculos para o desenvolvimento dos fundos. Além destas questões trazidas pela nova lei, Sotto-Maior (2011) já apontava as dificuldades gerais de operacionalizar o funcionamento dos *endowments* como uma barreira importante. Os processos para a modelagem, criação e estruturação dos fundos associados à falta de conhecimento sobre o tema e aos possíveis custos ainda deixam as instituições inseguras para dar início à proposta.

Para dar suporte a este processo, registra-se o surgimento de empresas especializadas, organizações sem fins lucrativos voltadas à disseminação da cultura e da prática dos *endowments*, ações de capacitação desenvolvidas por bancos como o BNDES e o Santander, além da *Endowments* do Brasil, primeira Organização Gestora de Fundos Patrimoniais multi-causa e multi-beneficiários aderente à lei 13.800/19. A estrutura da OGFP abrigará fundos com um custo consideravelmente menor do que cada causa/instituição teria ao criar sua própria OGFP, numa lógica de infraestrutura comum (SANT'ANNA, 2022).

A fim de ampliar as possibilidades de criação de fundos para pequenas e médias instituições culturais e facilitar as doações, Schüler (2012) apresenta dois exemplos canadenses em que o ônus burocrático e financeiro foram assumidos pelo Estado. No caso da Fundação de Artes de Ontário (OAF) criada em 1991, o objetivo era incentivar a criação de *endowments* entre as organizações culturais da província. Em 1998, o governo transferiu à fundação uma dotação de US\$ 25 milhões para execução de um programa de *matchfunding*. A Fundação investiu em novos fundos, a cada dólar que a organização captasse junto à comunidade, a OAF colocava mais um dólar, assim foi construído um patrimônio e a OAF passou a ser a organização gestora permanente dos fundos cofinanciados (ONTARIO ARTS FOUNDATION – OAF, 2022).

A estratégia adotada pela OAF se mostrou bem-sucedida, principalmente porque, sem sua atuação direta, grande parte das instituições não teriam acesso aos *endowments*. Em diversos casos, as pequenas e médias instituições culturais beneficiadas não possuíam estrutura jurídica formal ou não tinham a estrutura compatível com as exigências para implementação de um fundo. Também não possuíam o conhecimento técnico para gerenciar um fundo de investimento financeiro. A estratégia de reunir pequenos fundos, de modo que a soma dos recursos pudesse ser aplicada, com rentabilidade maior e taxas de administração menores e preservando os registros individualizados de cada fundo, também se mostrou positiva. Em 2022, a Fundação distribuiu C\$ 300 mil em seu programa de prêmios e bolsas de estudos, contava com um patrimônio total de C\$95,4 milhões divididos entre os 368 fundos que o compõem (OAF, 2022).

O segundo caso canadense, busca reduzir os entraves burocráticos para incremento das doações. A Seção de *Endowments* e Prêmios (*Endowments and Prizes Section*) do Conselho de Artes do Canadá (*Canada Council for de Arts - CCA*) atua como catalisador de doações e gerenciador de *endowments*. Ele estimula doadores individuais a constituírem fundos próprios para premiar e financiar artistas e programas de forma facilitada e com a chancela e credibilidade da agência (SCHÜLER, 2012).

Após a instituição do fundo, o próximo desafio é a captação. Alguns argumentam que, diante das muitas carências imediatas, se a organização recebe um recurso e não tem disponibilidade orçamentária para suprir uma necessidade urgente, ela vai optar por utilizar o recurso. Em outras palavras, a instituição precisa ter a sobrevivência imediata garantida para pensar na constituição de um *endowment* (BNDES; LEVISKY, 2017).

O caso do *endowment* do MASP é bastante representativo da questão sobrevivência imediata X longo prazo. Em 2006, o MASP teve suas linhas telefônicas e de energia cortadas por falta de pagamento, reflexo de problemas de gestão que levaram mais oito anos para ser tratado adequadamente. A partir de 2014, o MASP passou por um processo de reformulação para sanar suas pendências financeiras, um passivo de R\$ 75 milhões. Empresários e executivos de grandes companhias, gestores de bancos e fundos fazem parte de um grupo de conselheiros que participou deste processo. Superados os desafios emergenciais, em 2016 o MASP deu início à estruturação de seu fundo patrimonial, que foi lançado no ano seguinte. (FABIANI; WOLFFENBÜTTEL, 2022). De acordo com os dados do Monitor de Fundos Patrimoniais no Brasil (2023), em 2021 o MASP *Endowment* totalizava um patrimônio de R\$

17 milhões e estava em fase de acumulação primitiva até que alcance R\$ 50 milhões e possa dar início ao uso dos recursos.

O Museu Judaico de São Paulo (MJSP), inaugurado em 2021, estruturou seu *endowment* antes mesmo de abrir as portas para o público. Com a aprovação de apoio financeiro do BNDES para restauração da antiga sinagoga Templo Beth-El e construção do prédio onde foi instalado o museu, uma parte dos recursos foi destinada aos serviços de consultoria para estruturação do fundo patrimonial, conforme preconiza as diretrizes de gestão e sustentabilidade financeira futura do Banco (BNDES, 2017). O IBRAM também está desenvolvendo seu fundo patrimonial com apoio do BNDES. Já o IPHAN conta com o apoio da UNESCO.

#### **4.5.1 Fundo Patrimonial do IBRAM**

Em 2020, foi assinado um acordo de cooperação técnica entre o IBRAM e o BNDES para o planejamento e estruturação de modelagem de fundo patrimonial. Inicialmente, o BNDES desenvolveu um diagnóstico que contou com reuniões e workshops com o IBRAM, com museus vinculados, instituições que já possuem fundos patrimoniais em diferentes fases, especialistas e integrantes da Secretaria Especial de Cultura (órgão que substituiu o Ministério da Cultura entre 2019 e 2022).

A partir de então foram estabelecidos, nos relatórios produzidos pelo BNDES (2021), os pilares centrais para a definição da melhor arquitetura jurídica do Fundo, a saber:

- a) Causa Museal e a Missão do IBRAM: O IBRAM é responsável pela administração de 30 unidades museológicas e pela PNM, órgão responsável por promover e executar políticas públicas para o setor museológico;
- b) Senso de Pertencimento: a OGFP deve ser criada “para o IBRAM”, portanto, o IBRAM seria a razão de ser da OGFP e o foco que deve nortear a atuação da organização gestora;
- c) Engajamento dos Doadores: estímulo a um ambiente propício à participação dos doadores, sejam eles pessoas físicas, jurídicas ou organismos internacionais, com a adoção de práticas de transparência, prestação de contas e de gestão que proporcionem uma governança equilibrada.
- d) Foco no Potencial de Captação de Recursos: busca de uma estrutura que seja capaz de atrair o máximo possível de doadores para a causa a ser delineada pelo

IBRAM. Destaca-se que, quanto mais restritiva for a causa museal a ser delineada pelo IBRAM, menor será o potencial de atração de recursos.

- e) Arcabouço Normativo: possibilidade de constituição de fundos patrimoniais pelas instituições públicas a partir da lei 13.800/2019, criação da figura da OGF dotada de personalidade jurídica própria, dedicada à atividade de gestão e administração do fundo patrimonial, e absolutamente segregada das instituições que desempenham as ações. Tal cenário certamente confere maior segurança jurídica aos doadores na medida em que os ativos que integram o fundo patrimonial não serão alcançados por eventuais contingências sofridas pelas instituições. Outro aspecto relevante trazido pela legislação é a regulação de parceria, por meio de procedimento próprio, entre as organizações gestoras e as instituições públicas apoiadas.

A etapa seguinte trata de uma análise comparativa de três cenários para a Arquitetura do Fundo. No primeiro, o IBRAM desenvolve o papel de indutor na constituição de organizações gestoras diversas, relacionadas ao setor ou a instituições/museus específicos. No segundo cenário, mais restritivo, a OGFP tem caráter exclusivo focado no IBRAM e seus museus vinculados. A dúvida é se essa proposta seria capaz de engajar a sociedade civil com a atratividade pretendida. No último cenário, a OGFP tem caráter exclusivo, mas alcance amplo, de forma a contribuir para o desenvolvimento da missão do IBRAM, ou seja, a causa museal de forma integral.

Na fase de modelagem do fundo são estabelecidos os órgãos de administração da OGFP, a política de destinação de recursos do fundo patrimonial e a política para habilitação de organizações executoras, além de entender o tamanho mínimo do patrimônio que deve ser acumulado para dar início aos resgates.

Após esse primeiro momento, foi contratado um serviço especializado para o desenvolvimento do projeto, em duas grandes etapas. A primeira refere-se à realização de diagnóstico dos impactos tributários potencialmente incidentes sobre a OGFP, bem como atualização modelagem em função das avaliações dos impactos tributários e proposição do plano para implementação que deverá incluir o mapeamento dos potenciais investidores sociais privados; a definição de estratégia de fomento para captação de recursos, no curto prazo, e as diretrizes e estrutura recomendada para a captação de recursos, nos médio e longo prazos. A segunda etapa consiste em dar suporte para a realização de chamamento público, consultas públicas e de *roadshow* com investidores sociais privados, incluindo auxílio jurídico

na confecção dos atos constitutivos e políticas da OGFP e respectivos registros (BNDES, 2021).

O referido contrato foi iniciado em outubro de 2021 e possui vigência de 24 meses, podendo ser prorrogado se necessário. Portanto, neste momento, o Fundo Patrimonial do IBRAM segue em processo de estudo e estruturação. Os casos de sucesso dos *endowments* de instituições públicas vistos em outros países e o processo de desenvolvimento pelo qual passa o Fundo Patrimonial do IBRAM trazem uma expectativa, ainda que seja a longo prazo, quanto à sustentabilidade, autonomia e estabilidade e com caráter estrutural, permitindo horizontes de planejamento mais longos em detrimento da atual corrida para suprir necessidades imediatas.

#### 4.6 ATIVOS DIGITAIS

Ativos digitais são recursos intangíveis armazenados, transferidos e comercializados no meio eletrônico, entre eles criptomoedas, criptoarte, NFTs e outros tokens (PWC, 2019). A criptoarte é uma das categorias de itens colecionáveis que podem estar atrelados a um NFT (*token* não fungível, do inglês *Non-fungible Token*) são ativos digitais únicos e insubstituíveis registrados em *blockchain*, o que lhes confere um caráter especial, próprio das obras de arte. *Blockchain* é um livro-razão imutável e compartilhado que facilita o processo de registro de transações e de controle de ativos em uma rede distribuída e descentralizada de maneira que um registro não possa ser alterado retroativamente, tornando este registro imutável, garantindo sua autenticidade e rastreabilidade (ALVES *et al.*, 2020; MEDEIROS, 2021).

Enquanto outros ativos e investimentos possuem autoridades centrais, reguladoras, o mercado de arte se desenvolveu de forma fragmentada. A característica do NFT, associada à utilização dos *smart contracts* – ou contratos autoexecutáveis também registrados em *blockchain*, permite o acompanhamento dos processos de comercialização da obra, o que garante ao artista o recebimento de royalties no caso de revendas. Benefícios como este, além dos riscos, foram avaliados pelo TCU, em 2020, em um levantamento realizado para compreender como a tecnologia *blockchain* pode ser utilizada por instituições públicas na gestão, documentação e acesso a informações, agregando segurança e transparência (MEDEIROS, 2021).

As diversas tecnologias, NFT, *blockchain*, metaverso etc. podem ser apropriados pelos museus para muitos fins. Medeiros (2021) expõe algumas, entre elas a gestão de acervos, a

partir da construção de registros que permitiria acompanhar dados do artista e da obra, rastrear transferências, contribuir com as práticas de licenciamento a partir de um sistema de verificação confiável que articule museus, artistas, colecionadores, detentores de direitos e os registros dos documentos. Essa solução poderia dispensar a necessidade de intermediários que atuam na validação desta cadeia de informações, reduzir tempo e custos de contratos e processos, riscos legais, além de abrir a possibilidade de utilização de obras de arte em projetos variados, contribuindo também com a ampliação do acesso.

Outros usos podem ser feitos através das plataformas de gerenciamento de eventos, de programas de relacionamento como amigos do museu, patrocinadores, doadores e potenciais contribuintes. Estes softwares permitem registro e compartilhamento de dados que contribuirão para o fornecer um serviço mais personalizado e ampliar o engajamento deste público (MU.SA PROJECT, 2019).

Nas experiências brasileiras, alguns dos casos mais conhecidos são o do Museu de Arte Contemporânea de Sorocaba (MACS) que recebeu a doação do NFT *Mother Flower I* da artista Paula Klien. O Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo – MAC USP incorporou ao seu acervo o NFT *Von Britney*, de Gustavo Von Ha, ao seu acervo de obras de arte. A obra é produto de um processo de experimentação de Von Ha nas mídias sociais, em que se apropriou de uma imagem da cantora Britney Spears, utilizada frequentemente como meme nas redes sociais. A Fábrica de Artes Marcos Amaro (FAMA) localizada em Itu, interior de São Paulo, possui uma versão do museu no metaverso, onde organiza seu acervo digital em NFT. Entre os games, é possível citar o projeto #mamnominecraft do Museu de Arte Moderna de São Paulo que criou uma versão virtual do museu e de suas obras dentro do *Minecraft*. Outra iniciativa é o Brasil com S, um projeto de colecionáveis em NFT que busca valorizar e promover a cultura e identidade brasileira através de um centro cultural no metaverso (MACS..., 2022; OS METAVERSOS..., 2022; MAC USP..., 2022).

Enquanto entusiastas apontam os desdobramentos da *blockchain* e NFTs como uma nova forma de gestão e financiamento cultural e um movimento que amplia o acesso e democratização, outros mais pessimistas veem como uma bolha que deve estourar em breve, os mais cautelosos avaliam seus riscos, como as questões éticas referente a comoditização da arte, o anonimato das vendas de criptomoedas que dificulta a identificação de onde vem o dinheiro, os impactos ambientais, os altos custos dos direitos autorais, além da linguagem particular que pode afastar o público com um tom elitista e inacessível (DEAKIN, 2022).

Entre os pioneiros no uso dos NFTs para arrecadar fundos, é possível citar a Galeria Uffizi, em Florença, com a produção e venda de NFT de Doni Tondo, de Michelangelo, e o Museu Britânico, em parceria com a plataforma LaCollection, que utilizou os tokens para produção de cartões postais das obras do artista japonês Hokusai. Os NFTs serão vendidos a preços fixos, enquanto os demais serão vendidos em leilão. De acordo com Craig Bendle, gerente de licenciamento do Museu Britânico, a proposta é se adaptar de forma contínua a novos mercados e encontrar novas formas de chegar às pessoas, permitir que o público entre no mercado de NFT de maneira simples e direta (KHOMAMI, 2021).

Deakin (2022) aborda outros casos, como a *Whitworth Art Gallery*, a partir da curadoria da exposição Economia, o *Blockbuster* que busca maneiras inovadoras de usar os mecanismos financeiros, bancários e econômicos como parte da exposição, inclusive os NFTs, propôs a criação de um NFT de uma obra do acervo e o uso do recurso arrecadado com a venda para financiar o fundo comunitário. Outro exemplo, o Universal Hip Hop Museum criou uma série de NFTs chamada *Hip Hop Heads* com artistas famosos da história do gênero. A iniciativa envolveu o público e protegeu a propriedade intelectual dos artistas (DEAKIN, 2022).

O museu russo Hermitage criou uma série de NFTs replicando alguns dos mais de 3 milhões de itens do seu acervo, entre obras de Leonardo da Vinci, Van Gogh, Kandinsky e Monet. Cada obra se transformou em dois NFTs, sendo que um ficou com o próprio museu e o outro foi leiloado por uma corretora de criptoativos. Todos os fundos recebidos com a venda irão para o Hermitage. De acordo com o diretor do museu, a proposta não visa resolver questões financeiras, mas se interessa em como ela será recebida:

O NFT é uma filosofia, a estética da posse. Cópias digitais de obras de arte enchem a Internet, onde na verdade todos têm acesso a elas, mas um NFT dá uma sensação de propriedade e, no nosso caso, uma sensação de envolvimento com um Grande Museu. (HERMITAGE, 2021).

Uma alternativa utilizada para geração de receitas por este mecanismo é a fragmentação do direito de propriedade de uma obra em múltiplos tokens, o que permite que um colecionador possa investir em uma fração da obra, assim como já acontece no mercado de ações. Esse modelo pode ampliar enormemente o número de investidores e permitir maior acesso a estes bens culturais. Em 2019, o artista francês Pascal “PBOY” Boyart reconhecido por seus trabalhos realistas e pela tokenização de seus murais, recriou o quadro de Eugène Delacroix, *La Liberté guidant le peuple* (1830), com referências às manifestações dos Coletes

Amarelos ocorridas na França em 2018. Diante de muitas discussões e polêmicas, a prefeitura de Paris apagou a obra, pintando o muro de cinza. No entanto, a obra já tinha sido tokenizada e enviada ao Museu de Criptoarte (MoCA) em uma plataforma de realidade virtual. O mural foi dividido em cem NFTs e colocados à venda (MEDEIROS, 2021).

Hervé Barbaret, diretor geral da *Agence France-Muséums*, diz não acreditar que a comercialização de NFTs possa resolver as questões financeiras dos museus, mas serão uma renda adicional ou ferramenta de *marketing*. Ainda segundo ele, é possível ampliar o acesso e gerar recursos, pois as estratégias não são opostas, como pode ser confirmado a partir dos casos da Galeria Uffizi e do Museu Hermitage, cujas obras podem ser encontradas online de forma gratuita, mas que também foram vendidas. “Acho que as pessoas compram NFTs por propriedade e não por seu valor estético [...] O importante para esses compradores é o código digital único e a possibilidade de aumentar seu valor” (BORDONABA, 2021).

A pesquisa *Art NFT Collecting* (GOLD *et al.*, 2022) traz resultados importantes que contrariam o senso comum. Foram entrevistados 306 colecionadores internacionais de arte tradicional e de NFT de arte entre fevereiro e março de 2022. Para apenas 28% dos entrevistados o potencial de lucro era importante na decisão de compra; para 49% colecionar NFTs de arte não está relacionado ao lucro ou diversificação de ativos. Para investidores tradicionais, o fato dos NFTs de arte não serem financeiramente interessantes pode representar sua principal fraqueza. Já a apreciação da arte se mostrou fator decisivo para 90% dos colecionadores, o que pode aproximar os NFTs de arte mais do colecionismo de arte tradicional do que da especulação.

Uma grande motivação na aquisição de NFTs de arte é o apoio aos artistas, conforme apontado por 86% dos entrevistados. Muitos colecionadores experientes se consideram apoiadores das artes e gostam de ter um envolvimento pessoal com os artistas que colecionam. Por isso, se interessam pela possibilidade de comprar diretamente de seus artistas e criadores favoritos. Além disso, 60% dos colecionadores entendem que a automatização dos pagamentos de royalties para os artistas garante que os mesmos permaneçam no mercado. A pesquisa também cita a importância do sentimento de comunidade para 60% dos colecionadores. Quanto à experiência, os colecionadores de arte NFT gostam de exibir e compartilhar suas aquisições em seus dispositivos, nas mídias sociais ou no metaverso (GOLD *et al.*, 2022).

Por fim, a conclusão da pesquisa indica que, embora possam investir pequenos valores, os colecionadores compram obras de arte digitais para mostrar apreço pelos artistas e,

ao fazer isso, eles se tornam parte de uma comunidade conectada ao artista e entre si. É uma forma de contribuir ativamente para um novo paradigma cultural, um investimento emocional impulsionado pelo desejo de contribuir para algo significativo. Essa perspectiva pode favorecer aos museus, devido às características da instituição: permanente, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade, acessíveis, inclusivos, éticos e participativos.

## 5 CONCLUSÃO

Reconhecendo a importância e a emergência de encontrar formas para a garantir a sustentabilidade financeira em museus, este trabalho buscou contribuir com os estudos sobre o tema e, conseqüentemente, com as práticas dos museus. Para isso, buscou estar em consonância com outras experiências que abordam a sustentabilidade dos museus, como o Marco Conceitual Comum de Sustentabilidade do Ibermuseum e os estudos e pesquisas do IBRAM.

Para finalizar as questões tratadas neste estudo, é necessário retomar algumas características dos museus e do financiamento no presente: menos dinheiro público, mais museus e maiores necessidades. Como apontado neste trabalho, há uma tendência global de redução do financiamento público aos museus, agravadas pelos ciclos econômicos, crises financeiras e sanitárias; o crescimento do número de museus no Brasil (e no mundo) e a ampliação das funções do museu. Esse cenário gera a pergunta central deste trabalho: como manter os museus brasileiros financeiramente saudáveis?

Para buscar possíveis respostas para os museus do Brasil, iniciou-se olhando para fora. O primeiro passo foi analisar o caso francês, com o setor reconhecidamente sustentado com recursos públicos, mas que vem se abrindo a fim de aumentar a participação dos recursos privados em seu orçamento. De outro lado, historicamente opostos, foi abordado o caso americano com seu forte financiamento privado, embora sustentado por um sistema de subsídio e uma legislação diversificada que incentiva as doações. E o caso do Chile, país da América Latina com histórico, condições socioeconômicas e uma política setorial de museus mais próximas da realidade do Brasil.

Mesmo depois de todas as possibilidades e indicações dos países estudados, a pergunta se mantém: como manter os museus brasileiros financeiramente saudáveis? Reconhecendo que não é possível simplesmente copiar e imitar uma experiência, fez-se necessário avaliar o contexto brasileiro. Quando e como surgiram os museus brasileiros? Em que lugar dentro do histórico de formulação das políticas culturais eles se estabelecem? Quais políticas públicas foram desenvolvidas para o setor? Qual é o perfil atual dos museus brasileiros?

Finalmente, após conhecer experiências internacionais e o contexto nacional, foi possível levantar um conjunto de estratégias focadas na sustentabilidade financeira dos museus. Cabe ressaltar que a lista não é exaustiva, mas buscou privilegiar instrumentos que encontram sinergia entre o caso brasileiro e dos demais países, tais como os recursos públicos

diretos aplicados aos museus da rede nacional, como nos casos francês, chileno e no Brasil, considerando os museus vinculados ao IBRAM. Foram apresentados os recursos públicos destinados aos programas de subsídios competitivos como aqueles vinculados ao Fundo Nacional de Cultura, a Política Nacional de Cultura Viva e os Pontos de Memória e a Lei Aldir Blanc que encontram profunda relação com os modelos aplicados pelo NEA, IMLS e NEH e com o Fundo de Melhoria Integral de Museus do Chile.

Quanto aos recursos públicos indiretos, todos os países discutidos possuem leis de incentivo, embora a legislação do Brasil pareça a mais vantajosa para o patrocinador por permitir renúncia de 100%, além da visibilidade da marca. No entanto, a legislação dos Estados Unidos se configura como a mais completa, no sentido de se estender a impostos sobre herança, doações e isenções na geração de receitas dos museus. Já as doações não incentivadas, que vão desde as doações simples e desinteressadas à participação em campanhas de *crowdfunding*, *matchfunding* e programas de patronos. Embora sejam uma realidade mais palpável nos Estados Unidos, também há experiências importantes no Brasil e na França.

As atividades comerciais também são uma realidade em todos os países pesquisados, com maior ou menor vigor de acordo com o histórico, especificidades e estrutura estabelecida de cada instituição, além da visibilidade midiática e da cultura de gestão. Uma diferença que chama atenção entre Brasil/França e os Estados Unidos é a prática da venda de obras do acervo. Enquanto para brasileiros e franceses a questão é séria, para americanos trata-se de uma prática aceitável, seja para suprir despesas, ampliar fundos ou para diversificar sua coleção.

Os fundos patrimoniais, instrumentos de longa data no histórico de financiamento nos EUA, tiveram início recente na França. Após sua regulamentação, o país viveu um boom de fundos. No Brasil eles ainda são criados de forma lenta, o que está relacionado a diversos pontos, como necessidades de ajustes na lei, regulamentação da lei de incentivo à cultura aplicada aos *endowments*, além dos custos financeiros e burocráticos. Apesar disso, o Fundo Patrimonial do IBRAM tem se configurado como uma ação fundamental para o setor. Por fim, foram abordados os ativos digitais. Uma experiência ainda não intensiva nos museus, mas que ganha cada vez mais espaço e repercussão.

Diante de todo o quadro apresentado, a primeira conclusão deste trabalho é que as estratégias de financiamento são complementares, não sendo possível optar por apenas uma e assim garantir a sustentabilidade da instituição. O desafio do financiamento cultural é a

diversificação e o aumento das fontes de recursos, ou seja, não se trata de preferir ou preterir um determinado tipo de estratégia, mas de poder contar com todas as opções disponíveis e, se possível, criar tantas outras. A diversificação da natureza de recursos, parceiros e formas de financiamento têm como objetivo ampliar a autonomia do museu e trazer maior estabilidade financeira, impedindo que, diante da redução ou ausência de algum tipo de recurso, o museu passe por circunstâncias graves como fechamento, atrasos de pagamentos e demissão. Além disso, o equilíbrio das receitas possibilita maiores investimentos nos processos de formação, pesquisa, experimentação e inovação que, conseqüentemente, vão impactar na melhoria da instituição e em sua capacidade de viabilizar novos recursos.

Outra questão que se impõe é a integração entre estratégias e ferramentas para garantir maior participação e viabilizar mais recursos. Por exemplo, lei de incentivo, *crowdfunding* ou receitas operacionais aplicadas aos fundos patrimoniais; ou as relações entre a lei de incentivo e os programas de patronos. Além da integração das estratégias também é possível potencializá-las. Um exemplo imperioso consiste no desenvolvimento de uma atuação sistêmica entre os diversos entes federativos e as diversas atividades culturais, com orçamentos organizados de modo a garantir complementariedade e evitar sobreposições e abandonos. Para isso, é necessário um diagnóstico preciso da atuação do Estado na cultura em suas diversas esferas e um monitoramento constante a fim de verificar as potencialidades de cada região e as possibilidades de apoio para alavancagem de recursos (Silva, 2017). Nesse sentido, a regulamentação do SNC e o uso dos recursos disponíveis através da Lei Aldir Blanc para os próximos cinco anos, pode contribuir para que o MinC assuma o papel de regulador e financiador que Ministério da Saúde teve quando da implantação do SUS.

Deve se considerar que as condições para geração e diversificação dos recursos são extremamente desiguais. Fatores como a localização, a constituição jurídica e autonomia na gestão, a existência de uma equipe fixa, acesso à internet, e a caracterização, diagnóstico e desenvolvimento de plano a longo prazo são alguns dos critérios que impactam nas estratégias de sustentabilidade. Muitos museus ainda buscam formas de sanar carências imediatas e não dispõem de recursos financeiros, humanos e técnicos para o desenvolvimento de um plano de sustentabilidade institucional.

Diante disso, cabe reforçar as responsabilidades do Estado quanto ao financiamento dos museus. Primeiramente, é importante ressaltar que as estratégias de geração de recursos próprios não são capazes de substituir o financiamento público dos museus no Brasil, pelo menos não em um horizonte próximo. Portanto, devem ser encarados como medidas

complementares com vistas à redução da dependência e maior equilíbrio em momentos de crise. Um segundo ponto refere-se à natureza do museu como bem público, conferindo ao Estado a responsabilidade pela manutenção destas instituições, em especial, para aqueles museus que ainda precisam de investimentos básicos para superar as desigualdades e carências urgentes. Por último, cabe ao Estado atuar como indutor dos processos de ampliação dos recursos, seja no direcionamento do investimento em capacitação, instrumentos de suporte e marcos legais para arrecadação de fundos, filantropia e compartilhamento de responsabilidades entre os diversos agentes.

Além do papel fundamental do Estado é necessário reconhecer que a questão do financiamento vai além da dicotômica entre público e privado, e ganha contornos amplos e diversos atores, como as comunidades e as instituições sem fins lucrativos, sejam as Associações de Amigos ou as Organizações Sociais que gerenciem museus públicos. Assim como nos demais processos desenvolvidos nos museus, a busca por expansão das fontes de receitas ou, nas palavras de Prokupek (2022), o processo de transição de um museu público para um museu empreendedor deve estar integrado a uma gestão pautada na participação da comunidade. Do contrário, o museu corre grandes riscos de enfraquecimento contradizendo seus próprios objetivos, valores e princípios éticos e, conseqüentemente, criando tensões e desconfiança entre os museus e suas comunidades.

Para Tobelem (2010), o futuro dos museus passa pela definição de uma estratégia que leve em conta as particularidades de cada museu, a sua história, as suas coleções, o seu território, a sua comunidade e a sua equipe. O propósito que estrutura a instituição deve ser claro e bem definido, o museu compreendido como causa capaz de ser comunicado com simplicidade aos diversos envolvidos a ponto de gerar recursos que vão além da execução de projetos pontuais e se estendam a sustentabilidade financeira a longo prazo. (TOBELEM, 2010; LETELIER, 2020)

Uma das lacunas deste trabalho que precisarão ser corrigidas em um novo projeto refere-se à aproximação à realidade dos museus de pequeno porte. O anteprojeto de Mário de Andrade já buscava valorizar os pequenos museus e os museus populares (IBRAM, 2010). Hoje, o Brasil é um país de pequenos museus: dos 3.903 museus, 64% são públicos e ligados aos municípios e 70% dos museus respondentes tem até 10 funcionários, sendo que a maioria possui três funcionários. Ou seja, para pensar em um plano estratégico de sustentabilidade no âmbito nacional é preciso conhecer e entender os problemas dos museus pequenos e sua variedade, que vão desde ecomuseus, museus comunitários a museus biográficos e religiosos.

Uma análise profunda destes museus exigirá uma pesquisa através de entrevistas ou visitas *in loco*, visto que a não há documentação disponível em canais digitais sobre grande parte destes equipamentos.

Por fim, cabe destacar que o tema aqui proposto está longe de se esgotar. Pelo contrário, exige novos estudos e aprofundamentos. Diante disso, propõe-se uma série de desdobramentos que podem subsidiar novas estratégias de financiamento e sustentabilidade:

- a) análise de sustentabilidade em recortes específicos como museus de arte, museus universitários, museus comunitários e ecomuseus, museus em regiões periféricas, museus municipais, museus de pequeno porte, entre outros;
- b) planejamento e gestão: como ferramentas como o plano museológico e o plano de sustentabilidade contribuem para a sustentabilidade dos museus;
- c) redes: como a organização em rede pode ser um dos caminhos para sustentabilidade financeira dos museus;
- d) participação pública como estratégia de sustentabilidade: o vínculo forte e permanente com as comunidades pode se configurar como uma importante estratégia de sustentabilidade, seja na contribuição direta por doações, participação de programas e campanhas de financiamento coletivo, no envolvimento como voluntário ou mesmo no reforço junto ao poder público por subsídios. No entanto, para isso a comunidade precisa estar envolvida na gestão, ter um papel ativo na tomada de decisões. A chamada para arrecadar fundos em nome da comunidade sem a sua participação revela um processo autoritário e excludente;
- e) relações entre inovação, economia criativa e museus: como a inovação e a economia criativa podem contribuir com os museus? Alguns projetos no Brasil e no mundo, apontam para novos caminhos e oportunidades.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Regina M. R. M. Síndrome de Museus? *In*: MUSEU DE FOLCLORE EDISON CARNEIRO. **Série encontros e estudos**. Rio de Janeiro: Funarte, 1996. p. 51-68.
- ABREU, Regina M. R. M. A cultura do mecenato: uma cultura possível? *In*: NASCIMENTO JUNIOR, José do. (org.). **Economia dos museus**. Brasília: MinC/IBRAM, 2010. p. 163-203.
- AGENCE FRANCE MUSÉUMS. **À Propos**. Paris, [2021?]. Disponível em: <https://www.francemuseums.fr/>. Acesso em: 14 fev. 2023.
- ALBERNAZ, Patrícia; BORGES, Priscila; PASSOS; Renata. A dimensão econômica e os museus: uma síntese do caso brasileiro. *In*: FIALHO, Ana Letícia do Nascimento; VALIATI, Leandro. **Atlas econômico da cultura brasileira: metodologia I**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2017. Cap. 5, p. 165-186.
- ALVES, Paulo H. *et al.* Desmistificando blockchain: conceitos e aplicações. *In*: MACIEL, Cristiano; VITERBO, José. **Computação e sociedade**. Mato Grosso: EdUFMT Digital, 2020. p. 166-197. Disponível em: [https://f3286f62-e14d-4952-ad27-eac5c2feb473.usrfiles.com/ugd/f3286f\\_d5f6ef4be4654efba7d4b771eaf7b9ac.pdf](https://f3286f62-e14d-4952-ad27-eac5c2feb473.usrfiles.com/ugd/f3286f_d5f6ef4be4654efba7d4b771eaf7b9ac.pdf). Acesso em: 20 nov. 2022.
- ANDŽĀNE, Iva. Museum as an object of change. **Culture Crossroads**, Latvia, v.11, p. 68-80, 2017. Disponível em: <https://www.culturecrossroads.lv/index.php/cc/issue/view/13/41>. Acesso em: 12 dez. 2022.
- ASSIS, Maria Elisabete A. Museus, que mercado é esse? *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE POLÍTICAS CULTURAIS CASA DE RUI BARBOSA, 2., 2011, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa. 2011. Disponível em: [http://antigo.casaruibarbosa.gov.br/dados/DOC/palestras/Políticas\\_Culturais/II\\_Seminario\\_Internacional/FCRB\\_Maria\\_Elisabete\\_Arruda\\_de\\_Assis\\_Museus\\_que\\_mercado\\_e\\_esse.pdf](http://antigo.casaruibarbosa.gov.br/dados/DOC/palestras/Políticas_Culturais/II_Seminario_Internacional/FCRB_Maria_Elisabete_Arruda_de_Assis_Museus_que_mercado_e_esse.pdf). Acesso em: 21 dez. 2022.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CROWDFUNDING DE INVESTIMENTO. **Crowdfunding de investimento: quebrando as fronteiras em investimento!** São Paulo, 2023. Disponível em: <http://equity.org.br/>. Acesso em: 13 fev. 2023.
- ASSOCIATION DES AMIS DU CAPC MUSÉE D'ART CONTEMPORAIN DE BORDEAUX. **Ticket mécène**: campagne populaire d'acquisition pour les collections publiques du CAPC musée d'art contemporain de Bordeaux. Bordeaux, 04 avril 2013. Disponível em: <https://www.culture.gouv.fr/Media/Thematiques/Mecenat/Files/DP-Ticket-Mecene-CAPC>. Acesso em: 12 fev. 2023.
- ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DU MÉCÉNAT INDUSTRIEL ET COMMERCIAL - ADMICAL. **Baromètre du mécénat d'entreprise 2022**. Paris, 2022. Disponível em: [https://admical.org/sites/default/files/uploads/barometre\\_admical\\_2022.pdf](https://admical.org/sites/default/files/uploads/barometre_admical_2022.pdf). Acesso em: 4 dez. 2022.

BALLARINI, Marie. Musées et financements participatifs. Nouvelles pratiques et représentations. **Réseaux**, Paris, n. 219, p. 203-240, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3917/res.219.0203>. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-reseaux-2020-1-page-203.htm?contenu=article>. Acesso em: 19 jan. 2023

BALLARINI, Marie; PROKUPEK, Marek. Comparative study of European policies for ethical museum fundraising and philanthropy. *In*: MATHIEU, C.; VISANICH, V. **Accomplishing cultural policy in Europe**: v. 1. London: Routledge, 2022. Cap. 8, p. 123-140.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **BNDES aprova R\$ 7,8 milhões para instalação do Museu Judaico de SP**. Rio de Janeiro, 26 jan. 2017. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/imprensa/noticias/conteudo/bndes-aprova-7-8-milhoes-para-instalacao-do-museu-judaico-de-sp>. Acesso em: 19 jan. 2023.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES; LEVISKY NEGÓCIOS & CULTURA. **Guia I de endowments culturais**: conceitos e benefícios dos endowments como mecanismo de financiamento à cultura. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: [http://static.mtools.digital/clientes/levisky/guias/\\_GUIA\\_01.pdf](http://static.mtools.digital/clientes/levisky/guias/_GUIA_01.pdf). Acesso em: 19 jan. 2023.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Guia II de endowments culturais**: orientações e informações ao poder público: aspectos de regulação e tributação. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: [http://static.mtools.digital/clientes/levisky/guias/\\_GUIA\\_02.pdf](http://static.mtools.digital/clientes/levisky/guias/_GUIA_02.pdf). Acesso em: 19 jan. 2023.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Guia III de endowments culturais**: orientações práticas para a implementação de endowments em instituições culturais. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: [http://static.mtools.digital/clientes/levisky/guias/\\_GUIA\\_03.pdf](http://static.mtools.digital/clientes/levisky/guias/_GUIA_03.pdf). Acesso em: 19 jan. 2023.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Projeto básico**: fundo patrimonial IBRAM. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/wcm/connect/site/a5c6c698-4740-4884-8a84-2988921f53b6/Anexo+1+-+Projeto+Basico.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nPJ8jSE>. Acesso em: 19 jan. 2023.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Contrato de prestação de serviços que entre si celebram o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES e consórcio para o fundo patrimonial do IBRAM**. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/wcm/connect/site/2e54d503-c58c-4f33-a9b3-da776c41b1b2/Contrato+OCS+205-2021+Fundo+Patrimonial+IBRAM.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nPJafjI>. Acesso em: 19 jan. 2023.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Fundo patrimonial IBRAM**: apresentação do projeto. Rio de Janeiro, 2021.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Modelagem de fundo patrimonial:** estudos para a delimitação da causa e compatibilização com as arquiteturas jurídicas previstas no marco regulatório. Rio de Janeiro, 2021.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Modelagem de fundo patrimonial.** Rio de Janeiro, 2021.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Modelagem de fundo patrimonial IBRAM:** cenários de captação. Rio de Janeiro, 2021.

BARBOSA, Mariana. O Pollock da discórdia. **Brazil Journal**, Rio de Janeiro, 1 abr. 2018. Disponível em: <https://braziljournal.com/o-pollock-da-discordia/>. Acesso em: 22 out. 2022.

BARROS, José M.; ZIVIANI, Paula. Conhecer e agir no campo da cultura: diagnóstico, informações e indicadores. *In*: BARROS, José M.; OLIVEIRA JUNIOR, José (org.). **Pensar e agir com a cultura:** desafios da gestão cultural. Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011. p. 100-115.

BENFEITORIA. **Matchfunding BNDES + patrimônio cultural.** Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://parcerias.benfeitoria.com/canal/bndesmais>. Acesso em: 19 jan. 2023.

BENFEITORIA. **No mundo do Maxakalisaurus.** Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://benfeitoria.com/projeto/maxakalisaurus>. Acesso em: 21 jan. 2023.

BENHAMOU, Françoise. **A economia do patrimônio cultural.** São Paulo: SESC, 2016.

BESSION, Julie. Museums, financing strategies and the COVID-19 crisis: an interview with Marek Prokúpek. *In*: METIS LAB. **Entretiens.** Paris, 2022. Disponível em: <https://metis-lab.com/2022/02/10/museums-financing-strategies-and-the-covid-19-crisis-an-interview-with-marek-prokupek/>. Acesso em: 15 dez. 2022.

BEZERRA, Josefa Alves. **A Fundação Casa Grande, Memorial do Homem Kariri e o Turismo Comunitário da cidade de Nova Olinda-Ceará Brasil.** 2019. Dissertação (Mestrado em Negócios Turísticos) - Curso de Gestão de Negócios Turísticos, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará, Juazeiro do Norte, 2019. Disponível em: <https://siduece.uece.br/siduece/trabalhoAcademicoPublico.jsf?id=88045>. Acesso em: 27 jan. 2023.

BORDONABA, Laure. Les musées et l'argent. Entretien avec Hervé Barbaret, administrateur général de l'établissement public du musée du Louvre. **Cahiers Philosophiques**, Paris, n. 1, p. 107-1022, janv. 2011.

BORGES, Eduardo B. de P.; ZENDRON, Patrícia. Estratégia de financiamento inovadora combinando recursos públicos com financiamento coletivo: o caso do programa Matchfunding BNDES+ Patrimônio Cultural. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 52, p. 7-33, dez. 2019.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **PL 2009/2021**. Autoriza o Poder Executivo a instituir a "Loteria da Cultura" como modalidade de loteria de prognóstico numérico, com a destinação do produto da arrecadação que especifica e alterar a Lei nº 14.017, de 29 de junho de 2020, para dispor sobre a possibilidade de aplicação de parte da arrecadação do produto das loterias para o financiamento de ações emergenciais destinadas ao setor cultural. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2021. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2285241> Acesso em: 16 jan. 2023.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **PL 3845/2008**. Autoriza o Poder Executivo a criar o Fundo Nacional de Desenvolvimento dos Museus (FNDM). Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2008. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=406591> Acesso em: 16 jan. 2023.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **PEC 150/2003**. Acrescenta o art. 216-A à Constituição Federal, para destinação de recursos à cultura. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2003. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=131237>. Acesso em: 16 jan. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Política Cultural - CNPC. **Lei Aldir Blanc**: relatório parcial e de execução. Brasília, DF, 2022. Disponível em: <http://cnpccultura.gov.br/2022/05/27/leialdir-blanc-relatorio-parcial-e-de-execucao/> Acesso em: 28 jan. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 20 jan. 2023.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Emenda parlamentar**. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/emendas/consulta?ordenarPor=autor&direcao=asc>. Acesso em: 07 jan. 2023.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Orçamento da despesa pública**. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/orcamento/despesas?ordenarPor=ano&direcao=desc>. Acesso em: 07 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Política Nacional de Museus**. Brasília, DF: Ministério da Cultura, 2007. Disponível em: [https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2010/01/politica\\_nacional\\_museus.pdf](https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2010/01/politica_nacional_museus.pdf). Acesso em: 26 out. 2022.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Plano Nacional de Cultura**. Brasília, DF: Ministério da Cultura, 2010. Disponível em: <http://pnc.cultura.gov.br>. Acesso em: 26 out. 2022.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Política Nacional de Museus**: memória e cidadania. Brasília, DF: Ministério da Cultura, 2003. Disponível em: [https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2010/02/politica\\_nacional\\_museus\\_2.pdf](https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2010/02/politica_nacional_museus_2.pdf) Acesso em: 26 out. 2022.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Instrução Normativa MinC nº 1 de 05/10/2010**. Estabelece procedimentos para apresentação, recebimento, análise, aprovação, execução, acompanhamento e prestação de contas de propostas culturais, relativos ao mecanismo de Incentivos Fiscais do Programa Nacional de Apoio à Cultura - Pronac, e dá outras providências. Brasília, DF: Ministério da Cultura, 2010. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=78492>

BRASIL. Ministério da Cultura. **Instrução normativa nº 2, de 23 de abril de 2019**. Estabelece procedimentos para apresentação, recebimento, análise, homologação, execução, acompanhamento, prestação de contas e avaliação de resultados de projetos culturais financiados por meio do mecanismo de Incentivo Fiscal do Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac). Brasília, DF: Ministério da Cultura, 2010. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-n-2-de-23-de-abril-de-2019-84797797>

BRASIL. Ministério da Cultura. **Instrução normativa SECULT/MTUR nº 1, de 4 de fevereiro de 2022**. Estabelece procedimentos para apresentação, recebimento, análise, homologação, execução, acompanhamento, prestação de contas e avaliação de resultados de projetos culturais financiados por meio do mecanismo de Incentivo Fiscal do Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac). Brasília, DF: Ministério da Cultura, 2010. 2010. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/atos-normativos-2/2022/instrucao-normativa-secult-mtur-no-1-de-4-de-fevereiro-de-2022>. Acesso em: 18 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Cultura. **SalicNet**. Brasília, DF, 1992-2023. Disponível em: <http://sistemas.cultura.gov.br/salicnet/Salicnet/Salicnet.php>. Acesso em: 18 jan. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991**. Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Brasília, DF, 1991. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8313cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8313cons.htm). Acesso em: 14 out. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 455, de 26 de fevereiro de 1992**. Regulamenta a Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991, estabelece a sistemática de execução do Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Brasília, DF, 1992. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/antigos/d0455.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d0455.htm). Acesso em: 14 out. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 4.397, de 1º de outubro de 2002**. Altera o Decreto no 1.494, de 17 de maio de 1995, que regulamenta a Lei no 8.313, de 23 de dezembro de 1991, que estabelece a sistemática de execução do Programa Nacional de Apoio à Cultura - PRONAC, e dá outras providências. Brasília, DF, 2002. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/d4397.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4397.htm). Acesso em: 22 nov. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 5.761, de 27 de abril de 2006**. Regulamenta a Lei no 8.313, de 23 de dezembro de 1991, estabelece sistemática de execução do Programa Nacional de Apoio à Cultura - PRONAC e dá outras providências. Brasília, DF, 2006. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5761.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5761.htm). Acesso em: 22 nov. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Lei 11.904, de 14 de janeiro de 2009.** Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Brasília, DF, 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/111904.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/111904.htm). Acesso em: 02 set. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 12.343, de 2 de dezembro de 2010.** Institui o Plano Nacional de Cultura - PNC, cria o sistema nacional de informações e indicadores culturais - snic e dá outras providências. Brasília, DF, 2010. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/112343.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112343.htm). Acesso em: 07 jan. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 12.761, de 27 de dezembro de 2012.** Institui o Programa de Cultura do Trabalhador; cria o vale-cultura; altera as Leis nº s 8.212, de 24 de julho de 1991, e 7.713, de 22 de dezembro de 1988, e a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943; e dá outras providências. Brasília, DF, 2012. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112761.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112761.htm) Acesso em: 08 jan. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto 8.124, de 17 de outubro de 2013.** Regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, 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. Brasília, DF, 2013. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/decreto/d8124.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d8124.htm). Acesso em: 02 set. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 13.018, de 22 de julho de 2014.** Institui a Política Nacional de Cultura Viva e dá outras providências. Brasília, DF, 2014. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113018.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113018.htm) Acesso em: 08 jan. 2023. Acesso em: 26 jan. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Medida provisória nº 850, de 10 de setembro de 2018.** Autoriza o Poder Executivo federal a instituir a Agência Brasileira de Museus - Abram e dá outras providências. Brasília, DF, 2018. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Mpv/mpv850.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Mpv/mpv850.htm) Acesso em: 16 jan. 2023. Acesso em: 13 set. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 13.800, de 4 de janeiro de 2019.** Autoriza a administração pública a firmar instrumentos de parceria e termos de execução de programas, projetos e demais finalidades de interesse público com organizações gestoras de fundos patrimoniais; altera as Leis nºs 9.249 e 9.250, de 26 de dezembro de 1995, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, e 12.114 de 9 de dezembro de 2009; e dá outras providências. Brasília, DF, 2019. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Lei/L13800.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13800.htm) Acesso em: 16 jan. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 14.017, de 29 de junho de 2020.** Dispõe sobre ações emergenciais destinadas ao setor cultural a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020. D Brasília, DF, 2020. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/114017.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/114017.htm) Acesso em: 16 jan. 2023.

BRASILa. Presidência da República. **Lei nº 14.468, de 16 de novembro de 2022**. Altera a Lei nº 12.343, de 2 de dezembro de 2010, para ampliar o período de vigência do plano nacional de cultura (PNC); e revoga parte de dispositivo da lei nº 14.156, de 1º de junho de 2021. Brasília, DF, 2022. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2022/lei-14468-16-novembro-2022-793393-publicacaooriginal-166408-pl.html> Acesso em: 07 jan. 2023.

BRASILb. Presidência da República. **Lei nº 14.399, de 8 de julho de 2022**. Institui a Política Nacional Aldir Blanc de Fomento à Cultura. Brasília, DF, 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/lei/114399.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/114399.htm) Acesso em: 16 jan. 2023.

CALABRE, Lia. **Políticas culturais: diálogo indispensável**. Rio de Janeiro: Edições Casa de Rui Barbosa, 2005.

CALABRE, Lia. **Políticas culturais no Brasil: dos anos 1930 ao século XXI**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CALABRE, Lia. História das políticas culturais na América Latina: um estudo comparativo de Brasil, Argentina, México e Colômbia. **Escritos Sete**, Rio de Janeiro, n. 7, p. 323-345, 2013. Disponível em: <http://escritos.rb.gov.br/numero07/artigo12.php>. Acesso em: 28 jan. 2023.

CANEDO, Daniele P.; PAIVA NETO, Carlos B. **Pesquisa impactos da Covid-19 na economia criativa: relatório final de pesquisa**. Salvador: Observatório da Economia Criativa, 2020. Disponível em: [https://www.ufrb.edu.br/proexc/images/pesquisa\\_covid19/RELAT%c3%93RIO\\_FINAL\\_Impactos\\_da\\_Covid-19\\_na\\_Economia\\_Criativa\\_-\\_OBEC-BA.pdf](https://www.ufrb.edu.br/proexc/images/pesquisa_covid19/RELAT%c3%93RIO_FINAL_Impactos_da_Covid-19_na_Economia_Criativa_-_OBEC-BA.pdf). Acesso em: 18 jan. 2023.

CAUZZI, Camila *et al.* Fomento público federal e estadual. *In*: MÖLLER, Gustavo *et al.* (org.). **Atlas econômico da cultura brasileira**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2022. p. 329-422.

CHATEAU DE VERSAILLES. **Achetez votre Jeton-Mécène: votre don en un clic**. Versailles, 2023. Disponível em: <https://www.chateauversailles.fr/actualites/actualites-mecenat/achetez-votre-jeton-mecene>. Acesso em: 13 fev. 2023.

CHARITIES AID FOUNDATION - CAF. **Giving report Brasil 2019: um retrato da doação no Brasil**. São Paulo: CAF, 2019. Disponível em: <https://www.idis.org.br/publicacoesidis/caf-brazil-report-2018/>. Acesso em: 10 dez. 2022.

CHARITIES AID FOUNDATION - CAF. **Giving report Brasil 2020: um retrato da doação no Brasil**. São Paulo: CAF, 2020. Disponível em: <https://www.idis.org.br/publicacoesidis/brasil-giving-report-2020/>. Acesso em: 10 dez. 2022.

CHILE. Ministerio de Hacienda. **Ley n° 20.675**. Modifica la ley sobre donaciones con fines culturales, contenida en el artículo 8° de la Ley. Santiago, 2017. Disponible em: <http://donacionesculturales.gob.cl/ley-de-donaciones-culturales/ley-art-8-n-20-675/>. Acceso em: 20 jan. 2023.

CHILE. Subdirección Nacional de Museos. Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos - DIBAM. **Política Nacional de Museos: mejores museos para um Chile mejor**. Santiago, 2018a. Disponible em: [https://www.registromuseoschile.cl/663/articulos-98497\\_archivo\\_01.pdf](https://www.registromuseoschile.cl/663/articulos-98497_archivo_01.pdf). Acceso em: 03 jan. 2023.

CHILE. Subdirección Nacional de Museos. **Informe preliminar sobre la situación de los museos em Chile 2017**. Santiago, 2018b. Disponible em: [https://www.registromuseoschile.cl/663/articulos-98495\\_archivo\\_01.pdf](https://www.registromuseoschile.cl/663/articulos-98495_archivo_01.pdf). Acceso em: 17 jan. 2023.

CHILE. Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Subdirección Nacional de Museos. **Situación de los museos em Chile: diagnóstico 2019**. Santiago, 2019. Disponible em: [https://www.museoschile.gob.cl/sites/www.museoschile.gob.cl/files/images/articulos-90843\\_archivo\\_01.pdf](https://www.museoschile.gob.cl/sites/www.museoschile.gob.cl/files/images/articulos-90843_archivo_01.pdf). Acceso em: 17 jan. 2023.

CHILE. Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Subdirección Nacional de Museos. **Panorama de los museos em Chile: reporte 2020**. Santiago, 2021. Disponible em: <https://www.museoschile.gob.cl/sites/www.museoschile.gob.cl/files/2022-05/Panorama%20de%20museos%20en%20Chile%202020.pdf>. Acceso em: 17 jan. 2023.

CHILE. Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Subdirección Nacional de Museos. **Panorama de los museos em Chile: reporte 2021: nueva versión**. Santiago, 2022. Disponible em: [https://www.registromuseoschile.cl/663/articulos-115281\\_archivo\\_01.pdf](https://www.registromuseoschile.cl/663/articulos-115281_archivo_01.pdf). Acceso em: 17 jan. 2023.

CHILE. Ministerio de las Culturas, de las Artes y el Patrimonio. Servicio Nacional del Patrimonio Cultural. **Historia**. Santiago, [2019?]. Disponible em: <https://www.museoschile.gob.cl/historia>. Acceso em: 26 jan. 2023.

CHILE. Comité de Donaciones Culturales. **Informe anual del Comité**. Santiago, 2022. Disponible em: <http://donacionesculturales.gob.cl/ley-de-donaciones-culturales/informe-anual>. Acceso em: 22 jan. 2023.

CONSELHO INTERNACIONAL DE MUSEUS - ICOM. **Mesa redonda de Santiago de Chile, 1972**. Santiago, 1972. Disponible em: <http://www.iber museos.org/pt/recursos/publicacoes/mesa-redonda-de-santiago-de-chile-1972-vol-1/>. Acceso em: 25 dez. 2022.

CONSELHO INTERNACIONAL DE MUSEUS - ICOM. **Museus e o futuro do Brasil**. São Paulo, 2022a. Disponible em: <https://icom.org.br/carta2022>. Acceso em: 27 jan. 2023.

CONSELHO INTERNACIONAL DE MUSEUS - ICOM. **Nova definição de museu**. Praga, 2022b. Disponible em: [https://www.icom.org.br/?page\\_id=2776](https://www.icom.org.br/?page_id=2776). Acceso em: 21 out. 2023.

CONSELHO INTERNACIONAL DE MUSEUS - ICOM. **Plataforma unificada para o setor museal brasileiro**. São Paulo, 2022c. Disponível em: <https://www.icom.org.br/?p=2790>. Acesso em: 29 dez. 2023.

CORTÉS, Alejandra; ALLERANO, Candela. Fondo para el Mejoramiento Integral de Museos: el camino recorrido y los museos beneficiados a la fecha. **Revista Museos**, Santiago, n. 40, p. 10-27, 2021. Disponível em: <https://www.museoschile.gob.cl/sites/www.museoschile.gob.cl/files/2023-01/Revista%20Museos%20%2340.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2023.

*CROWDFUNDING* da 'Queermuseu' passa de R\$ 1 milhão e se torna o maior do Brasil. **O Globo**, Rio de Janeiro, 02 abr. 2018. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/cultura/artes-visuais/crowdfunding-da-queermuseu-passa-de-1-milhao-se-torna-maior-do-brasil-22548292>. Acesso em: 21 jan. 2023.

DEAKIN, Tim. Museums and NFTs: what's the opportunity, who's doing it best and why question marks remain. **Museum Next**, Whitley Bay, 19 July 2022. Disponível em: <https://www.museumnext.com/article/museums-and-nfts/>. Acesso em: 14 jan. 2023.

DEAKIN, Tim. We asked the experts, what can NFTs do for museums? **Museum Next**, Whitley Bay, 15 May 2022. Disponível em: <https://www.museumnext.com/article/we-asked-the-experts-what-can-nfts-do-for-museums>. Acesso em: 23 jan. 2023.

DURAND, José Carlos. Mercado de arte e mecenato: Brasil, Europa e Estados Unidos. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 55-67, 1986. Disponível em: [https://anpocs.org.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=235:rbc-02&catid=69:rbc&Itemid=399](https://anpocs.org.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=235:rbc-02&catid=69:rbc&Itemid=399). Acesso em: 28 set. 2022.

ÉBLÉ, Vincent; GATTOLIN, André. **Rapport d'information fait au nom de la commission des finances sur l'Agence France-Muséums**. Paris: Sénat, 2017. Disponível em: <http://www.senat.fr/rap/r16-628/r16-6281.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2022.

ESPÍRITO SANTO. Governo do Estado. **Museu em Jerônimo Monteiro busca solução digital para se aproximar do público em meio à pandemia**. Vitória, 2020. Disponível em: <https://www.es.gov.br/Noticia/museu-em-jeronimo-monteiro-busca-solucao-digital-para-se-aproximar-do-publico-em-meio-a-pandemia>. Acesso em: 19 jan. 2023.

FABIANI, Paula; WOLFFENBÜTTEL, Andréa. **Panorama dos fundos patrimoniais no Brasil**. São Paulo: IDIS, 2022. Disponível em: <https://www.idis.org.br/publicacoesidis/panorama-dos-fundos-patrimoniais-no-brasil/>. Acesso em: 18 jan. 2023.

FEDERAÇÃO DE AMIGOS DE MUSEUS DO BRASIL - FEAMBRA. **Guia para criação e gestão de Associações de Amigos de Museus**. São Paulo, 2014. Disponível em: [https://antigo.museus.gov.br/wp-content/uploads/2019/07/guia\\_feambra-associacao-de-amigos-dos-museus.pdf](https://antigo.museus.gov.br/wp-content/uploads/2019/07/guia_feambra-associacao-de-amigos-dos-museus.pdf). Acesso em: 20 nov. 2022

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO DE JANEIRO - FIRJAN. **Leis de incentivo:** estratégias de investimento social. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <https://firjan.com.br/publicacoes/manuais-e-cartilhas/manual-das-leis-de-incentivo-estrategias-de-investimento-social.htm>. Acesso em: 13 set. 2022.

FERNANDES, Leticia. **Política nacional de museus:** evolução da gestão museal na última década. São Paulo: Painel de Dados do Observatório Itaú Cultural, 2021. Disponível em: [https://portal-assets.icnetworks.org/uploads/attachment/file/100777/IC\\_Painel\\_Dados\\_OBS\\_Leticia\\_Fernandes\\_v2.pdf](https://portal-assets.icnetworks.org/uploads/attachment/file/100777/IC_Painel_Dados_OBS_Leticia_Fernandes_v2.pdf). Acesso em: 27 mar. 2022.

FRANZESE, Cibele. **Federalismo cooperativo no Brasil:** da Constituição de 1988 aos sistemas de políticas públicas. 2010. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - Curso de Administração Pública e Governo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8219/72060100752.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 jan. 2023.

FRANCISCO, Júlio C. B.; MORIGI, Valdir J. O olhar do outro: a gestão de museus e a sustentabilidade na Museologia. **Museologia & Interdisciplinaridade**, Brasília, DF, v. 11, n. 3, p. 10-21, maio/jun. 2013. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/149035>. Acesso em: 26 jan. 2023.

FRANCE. Assemblée Nationale. Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France. **Légifrance**, Paris, 5 jan. 2002. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000769536>. Acesso em: 20 jan. 2023.

FRANCE. Assemblée nationale. Loi n° 2003-709 du 1 août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations. **Légifrance**, Paris, 2 ago. 2003. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000791289>. Acesso em: 20 jan. 2023.

FRANCE. Ministère de la Culture. **Les évolutions de la loi mécénat**. Paris, 26 nov. 2019. Disponível em: <https://www.culture.gouv.fr/Regions/Drac-Occitanie/Actualites/Actualite-a-la-une/Les-evolutions-de-la-loi-mecenat>. Acesso em: 26 nov. 2022.

FRANCE. Ministère de la Culture. Réunion des Musées Nationaux – Grand Palais. **2021:** rapport annuel. Paris, 2021. Disponível em: [https://www.grandpalais.fr/Rapports\\_Activite/2021/#/page/2](https://www.grandpalais.fr/Rapports_Activite/2021/#/page/2). Acesso em: 26 nov. 2022.

FRANCE. Ministère de la Culture. **Budget 2023 du Ministère de la Culture:** projet de loi de finances. Paris, 28 nov. 2022. Disponível em: <https://www.culture.gouv.fr/Presse/Dossiers-de-presse/Budget-2023-du-ministere-de-la-Culture-Projet-de-loi-de-finances>. Acesso em: 26 nov. 2022.

FRANCE. Ministère de la Culture. **Qu'est-ce qu'un musée de France?** Paris, [2022?]. Disponível em: <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Musees/Les-musees-en-France/Les-musees-de-France/Qu-est-ce-qu-un-musee-de-France>. Acesso em: 26 nov. 2022.

FRANCE. Ministère de la Culture. **Le réseau des musées de France**. Paris, [2022?b]. Disponível em: <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Musees/Les-musees-en-France/Les-musees-de-France/Le-reseau-des-musees-de-France>. Acesso em: 26 nov. 2022.

FRANCE. Vie Publique. **Musées nationaux: quelle stratégie de financement?** Vie Publique, 2018. Disponível em: <https://www.vie-publique.fr/en-bref/20046-musees-nationaux-quelle-strategie-de-financement>. Acesso em: 26 jan. 2023.

FREY, Bruno S. **Economics of art and culture**. Basel: Springer Cham, 2019. Disponível em: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-15748-7>. Acesso em: 23 nov. 2022.

FREY, Bruno S.; MEIER, Stephan. The economics of museums. *In*: GINSBURGH, Vitor A.; THROSBY, David. **Handbook of the economics of art and culture**. Zurich: University of Zurich, 2006. p. 1017-1047. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=413901](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=413901). Acesso em: 23 nov. 2022.

GANGEMI, Pedro Paulo. A transição da Gestão da cultura no Brasil: a busca da via sustentável. *In*: GRADIM, Carlos. **O terceiro setor na gestão da cultura: a perspectiva a partir do Museu de Arte do Rio**. Rio de Janeiro: Instituto Odeon, 2017. p. 114-127.

GANGEMI, Pedro Paulo. **Políticas culturais e modelos de gestão: as Organizações Sociais a partir do Museu de Arte do Rio – MAR**. 2018. Tese (Doutorado em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento) - Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento, Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://www.ie.ufrj.br/images/IE/PPED/Teses/2018/Pedro%20Paulo%20de%20Toledo%20Gangemi.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2022.

GILIOLI, Renato.; CHAVES, Jefferson. **Incentivos à cultura em perspectiva comparada: aspectos conceituais e análise de casos**. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2015. Disponível em: [file:///C:/Users/deborah\\_leite/Downloads/incentivo\\_cultura%20\\_gilioli\\_chaves.pdf](file:///C:/Users/deborah_leite/Downloads/incentivo_cultura%20_gilioli_chaves.pdf). Acesso em: 10 dez. 2022.

GIVING USA FOUNDATION; GIVING INSTITUTE; INDIANA UNIVERSITY LILLY FAMILY SCHOOL OF PHILANTHROPY. **Giving USA: the annual report on philanthropy for the year 2021**. McLean: Giving USA Foundation, 2022. Disponível em: <https://store.givingusa.org/products/2022-infographic?variant=42999974363360>. Acesso em: 8 jan. 2023.

GOLD, Kerstin *et al.* **NFT collecting: art+tech**. Berlin: Art+Tech, 2022. Disponível em: <https://www.arttechreport.com>. Acesso em: 23 jan. 2023.

HEILBRUM, James; GRAY, Charles M. **The economics of art and culture**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

HERMOSILLA, Jorge; FERNÁNDEZ, Mónica. Primeira Parte. Museus e planejamento estratégico. *In*: HERMOSILLA, Jorge. **Planificación estratégica y modelo de gestión**

**integral del patrimonio cultural:** aplicación a los territorios museos. València: Universitat de València, 2020. Cap. 1, p. 21-58.

IBERMUSEUS. **Marco conceitual comum em sustentabilidade das instituições e processos museais ibero-americanos.** Lisboa: Programa IBERMUSEUS, 2019. Disponível em: <http://www.iber museos.org/pt/recursos/publicacoes/marco-conceitual-comum-em-sustentabilidade/>. Acesso em: 21 maio 2022.

IBERMUSEUS. **O que os museus necessitam em tempos de distanciamento físico:** resultados da pesquisa sobre o impacto do COVID-19 nos museus ibero-americanos. Lisboa: Programa IBERMUSEUS, 2020. Disponível em: <http://www.iber museos.org/wp-content/uploads/2020/07/informecovid-vf.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2022.

INSTITUTE OF MUSEUM AND LIBRARY SERVICES - IMLS. **Exhibiting public value:** government funding for museums in the United States. Washington, 2008. Disponível em: [https://www.imls.gov/sites/default/files/publications/documents/museumpublicfinance\\_0.pdf](https://www.imls.gov/sites/default/files/publications/documents/museumpublicfinance_0.pdf). Acesso em: 10 jan. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Perfil dos municípios brasileiros:** pesquisa de informações básicas municipais. Rio de Janeiro, 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS - IBRAM. **Cadastro nacional de museus.** Brasília, DF, 2015-2022. Disponível em: [http://museus.cultura.gov.br/busca/###\(global:\(enabled:\(space:!\) ,filterEntity:space\)\)](http://museus.cultura.gov.br/busca/###(global:(enabled:(space:!) ,filterEntity:space))). Acesso em 01 nov. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS - IBRAM. **Formulário de visitação anual:** resultados FVA 2018. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://antigo.museus.gov.br/wp-content/uploads/2020/01/RESULTADOS-FVA-2018.pdf>. Acesso em 10 dez. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS - IBRAM. **Investimento em museus cresceu 980% em uma década, afirma IBRAM.** Brasília, DF, 09 ago. 2012. Notícias. Disponível em: <https://antigo.museus.gov.br/investimento-em-museus-cresce-em-uma-decada/>. Acesso em: 13 fev. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS - IBRAM. **Museus e a dimensão econômica:** da cadeia produtiva à gestão sustentável. Brasília, DF, 2014. Disponível em: [https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2015/01/Museus\\_DimensaoEconomica\\_Ibram2014.pdf](https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2015/01/Museus_DimensaoEconomica_Ibram2014.pdf). Acesso em: 21 maio 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS - IBRAM. **Museus em números:** v. 1. Brasília, DF, 2011. Disponível em: [https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2011/11/museus\\_em\\_numeros\\_volume1.pdf](https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2011/11/museus_em_numeros_volume1.pdf). Acesso em: 12 mar. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS - IBRAM. **Política Nacional Setorial de Museus.** Brasília, DF, 2010. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2012/03/PSNM-Versao-Web.pdf>. Acesso em: 26 out. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS - IBRAM. **Políticas do setor museal**. Brasília, DF, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/museus/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/politicas-do-setor-museal>. Acesso em: 12 mar. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS - IBRAM. **Pontos de memória**. Brasília, DF, 2022. Disponível em: <http://pontosedememoria.cultura.gov.br> Acesso em 12 jan. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS - IBRAM. **Relatório de gestão ano-exercício 2017**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/museus/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/processo-anual-de-contas/relatorio-de-gestao-ibram-exercicio-2017> Acesso em 12 dez. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS - IBRAM. **Relatório de gestão 2018**. Brasília, DF, 2019 Disponível em: <https://www.gov.br/museus/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/processo-anual-de-contas/relatorio-de-gestao-ibram-exercicio-2018> Acesso em 12 dez.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS - IBRAM. **Relatório de gestão 2019**. Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/museus/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/processo-anual-de-contas/relatorio-de-gestao-ibram-exercicio-2019> Acesso em 12 dez.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS - IBRAM. **Relatório de gestão 2020**. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/museus/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/processo-anual-de-contas/RelatoriodeGestaoIbram2020.pdf> Acesso em 12 dez.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS - IBRAM. **Subsídios para a elaboração de planos museológicos**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/museus/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/subsidios-para-a-elaboracao-de-planos-museologicos/view>. Acesso em: 12 mar. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS - IBRAM; EXPOMUS. **Diagnóstico sobre a gestão e o financiamento dos museus brasileiros**: compreendendo os aspectos administrativos, financeiros, de planejamento e de institucionalidade das instituições museológicas. Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/museus/pt-br/assuntos/fomento-e-financiamento/gestao-e-financiamento-de-museus/gestao-e-financiamento-dos-museus-brasileiros>. Acesso em: 21 maio 2022.

JELINČIĆ, Daniela A. ŠVEB, Marta. Financial sustainability of cultural heritage: a review of crowdfunding in Europe. *In*: JELINČIĆ, Daniela A. **Economic sustainability of culture and cultural tourism**. Basel: MDPI, 2022. Disponível em: <https://www.mdpi.com/books/book/5930>. Acesso em: 10 dez. 2022.

JULIÃO, Letícia. Apontamentos sobre a história do museu. *In*: BRASIL. Ministério da Cultura. **Caderno de diretrizes museológicas**. Belo Horizonte, MG: Ministério da Cultura, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, Departamento de Museus e Centros Culturais, 2006. p. 17-30.

KHOMAMI, Nadia. British Museum enters world of NFTs with digital Hokusai postcards. **The Guardian**, London, 24 Sept. 2021. Disponível em: <https://www.theguardian.com/technology/2021/sep/24/british-museum-nfts-digital-hokusai-postcards-lacollection>. Acesso em: 10 jan. 2023.

KLAMER, Arjo; PETROVA, Lyudmilla; MIGNOSA, Anna. **Financing the arts and culture in the European Union**. Brussels: European Parliament, 2016. Disponível em: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/JOIN/2006/375309/IPOL-CULT\\_ET\(2006\)375309\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/JOIN/2006/375309/IPOL-CULT_ET(2006)375309_EN.pdf). Acesso em: 29 dez. 2022.

LETELIER, Lucimara. A. S. O futuro dos museus pós-pandemia: sobrevivência ou reinvenção? **Revista Observatório Itaú Cultural**, São Paulo, n. 28, 98-113, 1 dez. 2020. Disponível em: [https://issuu.com/itaucultural/docs/obs28\\_final\\_issu/98?ff](https://issuu.com/itaucultural/docs/obs28_final_issu/98?ff). Acesso em: 16 jan. 2023.

LETELIER, Lucimara. A. S. A sustentabilidade econômica viva dos museus contemporâneos. *In*: COSTA, Ana Lourdes A.; LEMOS, Eneida B. R. **Anais 200 anos de museus no Brasil: desafios e perspectivas**. Brasília, DF: IBRAM, 2018. p. 361-367. Disponível em: [https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2019/12/Anais-200anosMuseusBrasil\\_FINAL.pdf](https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2019/12/Anais-200anosMuseusBrasil_FINAL.pdf). Acesso em: 2 jan. 2023.

MAC USP é pioneiro no Brasil na incorporação de NFT ao acervo. **Arte que Acontece**, São Paulo, 8 mar. 2022. Disponível em: <https://www.artequaeacontece.com.br/mac-usp-e-pioneiro-no-brasil-na-incorporacao-de-nft-ao-acervo/#:~:text=Gustavo%20Von%20Ha%2C%202021.&text=O%20Museu%20de%20Arte%20Contempor%C3%A2nea,do%20Brasil%20a%20faz%C3%AA%2Dlo>. Acesso em: 22 jan. 2023.

MACS será o primeiro museu privado do Brasil a contar com NFT no acervo. **Guia das Artes**, São Lourenço, 2022. Disponível em: <https://www.guiadasartes.com.br/noticias/mac-sera-o-primeiro-museu-privado-do-brasil-a-contar-com-nft-no-acervo>. Acesso em: 22 jan. 2023.

MUSÉE DU LOUVRE. **Beyoncé and Jay-Z's Louvre Highlights**. Paris, 2018. Disponível em: <https://www.louvre.fr/en/explore/visitor-trails/beyonce-and-jay-z-s-louvre-highlights>. Acesso em: 20 jan. 2023.

MUSÉE DU LOUVRE. **Rapport d'activité: 2021**. Paris, 2022. Disponível em: [https://mini-site.louvre.fr/trimestriel/2022/RA\\_2021/files/assets/common/downloads/publication.pdf](https://mini-site.louvre.fr/trimestriel/2022/RA_2021/files/assets/common/downloads/publication.pdf). Acesso em: 23 jan. 2023.

LOVEITALY. **About**. Roma, [2023?]. Disponível em: <https://loveitaly.org/en/>. Acesso em: 13 fev. 2023.

MAURITSHUIS. **Visita**. Haia, [2023?]. Disponível em: <https://www.mauritshuis.nl/pt/>. Acesso em: 12 fev. 2023.

MEDEIROS, Zíngaro H. D. **Blockchain aplicada à gestão de acervos museológicos: caminhos para a construção do patrimônio cultural em rede**. 2021. Dissertação (Mestrado em

Museologia) - Curso de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/232133>. Acesso em: 12 fev. 2023.

MILLER, Steven. **The anatomy of a museum: an insider's text**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017.

MONTEIRO, Helena; KISIL, Marcos; WOODS, Marcia. **Tendências do investimento social privado na América Latina**. São Paulo: IDIS, 2011. Disponível em: <https://idis.org.br/wp-content/uploads/2016/05/publi-Tendencias-ISPA-por.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2023.

MOVIMENTO DE MUSEOLOGIA SOCIAL. **[Propostas do Movimento de Museologia Social para a Comissão de Transição da Cultura (2022-2023), rumo ao novo Governo]**. Rio de Janeiro, 06 dez. 2022.

MUSEU INDIA VANUIRE. **Apoie: conheça o programa. Conheça o Programa**. Tupã, [2023?]. Disponível em: <https://museuindiavanuire.org.br/>. Acesso em: 10 fev. 2023.

MUSEU CASA DE PORTINARI. **Apoie: conheça o programa. Conheça o Programa**. Brodowski, [2023?]. Disponível em: <https://www.museucasadeportinari.org.br/conheca-o-programa/>. Acesso em: 10 fev. 2023.

MU.SA PROJECT. **Museum of the Future: Insights and reflections from 10 international museums**. Roma: Symbola Foundation, 2019. Disponível em: <http://www.project-musa.eu/wp-content/uploads/2017/03/MuSA-Museum-of-the-future.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2022.

NEUMAYR, Rafael; LARA, Ana Carolina. Desafios (ultra)passados e atuais da contratualização de resultados com organizações sociais. *In*: GRADIM, Carlos (org.). **O terceiro setor na gestão da cultura: a perspectiva a partir do Museu de Arte do Rio: v. 1**. Rio de Janeiro: Instituto Odeon, 2017. p. 20-43.

NEVES, Cláudia; CHAVES, Jefferson; GILIOLI, Renato. **Políticas culturais no Brasil e na França: elementos para uma análise comparada**. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2015. Disponível em: [https://bd.camara.leg.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/24740/policas\\_culturais\\_neves\\_chaves-gilioli.pdf?sequence=1](https://bd.camara.leg.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/24740/policas_culturais_neves_chaves-gilioli.pdf?sequence=1). Acesso em: 10 dez. 2022

OBSERVATÓRIO ITAÚ CULTURAL. **Painel de dados**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.itaucultural.org.br/observatorio/paineldedados/pesquisa/financiamento#>. Acesso em: 10 dez. 2022.

OFICINA FRANCISCO BRENNAND. **Sobre**. Recife, [2023?]. Disponível em: <https://ceramicabrennand.com/pages/sobre>. Acesso em: 14 fev. 2023.

OLIVEIRA, Thais de. **O potencial do crowdfunding para a salvaguarda do patrimônio cultural imaterial latino-americano**. 2021. Tese (Doutorado em Ciências) - Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina, Faculdade Filosofia, Letras e Ciências

Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/T.84.2021.tde-04022022-222014>. Acesso em: 10 dez. 2022.

ONTARIO ARTS FOUNDATION. **Annual report 2021-2022**. Ontário: OAF, 2022. Disponível em: <https://oafdn.ca/system/uploads/attachments/000/001/111/original/OAF.AnnualReport.2022.Digital.pdf?1661357732>. Acesso em: 22 jan. 2023.

OS METAVERSOS da arte. **Tropix**, São Paulo, jun. 2022. Disponível em: <https://editorial.tropix.io/os-metaversos-da-arte/>. Acesso em: 23 jan. 2023.

PAIVA NETO, Carlos B. Modelo federal de financiamento e fomento à cultura. *In*: RUBIM, Antônio A. C.; VASCONCELOS, Fernanda P. (org.). **Financiamento e fomento à cultura no Brasil**: estados e Distrito Federal. Salvador: EDUFBA, 2017. p. 15-61.

PAIVA NETO, Carlos B. *et al.* Panorama nacional da Lei Aldir Blanc. **Boletim de Resultados Preliminares**, Salvador, n. 1, 2022. Disponível em: [https://obec.ufba.br/wp-content/uploads/2022/10/OBEC\\_boletim-1\\_r03.pdf](https://obec.ufba.br/wp-content/uploads/2022/10/OBEC_boletim-1_r03.pdf). Acesso em: 16 jan. 2023.

PAIVA NETO, Carlos B. *et al.* Panorama nacional da Lei Aldir Blanc. **Boletim de Resultados Preliminares**, Salvador, n. 2, 2022. Disponível em: [https://obec.ufba.br/wp-content/uploads/2022/10/OBEC\\_boletim-2\\_R03.pdf](https://obec.ufba.br/wp-content/uploads/2022/10/OBEC_boletim-2_R03.pdf). Acesso em: 16 jan. 2023.

PANTALONY, Rina E. **Gestão da propriedade intelectual em museus**. Brasília, DF: IBRAM, 2017. Disponível em: [https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2019/06/Gestao-da-Propriedade-Intelectual\\_ibram\\_versao-digital.pdf](https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2019/06/Gestao-da-Propriedade-Intelectual_ibram_versao-digital.pdf). Acesso em: 20 jan. 2023.

PAULSE, Carolina G. **Uma análise das políticas culturais do Governo Temer**: dos discursos às ações. 2021. Dissertação (Mestrado em Cultura e Territorialidades) - Programa de Pós-Graduação em Cultura e Territorialidades, Instituto de Artes e Comunicação Social, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2021.

PEIXE, João R. Apresentação: a cultura precisa respirar para continuarmos vivos! *In*: RUBIM, Antônio A. C.; TAVARES, Márcio (org.). **Cultura e política no Brasil atual**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2021. p. 25- 36.

PWC. **Desmistificando criptomoedas e ativos digitais**. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/financeiro/2022/desmistificando-criptomoedas-e-ativos-digitais.html>. Acesso em: 23 jan. 2023.

REIS, Ana Carla F. **Economia da cultura e desenvolvimento sustentável**: o caleidoscópio da cultura. Barueri: Manole, 2007.

REIS, Paula F. Modelos de financiamento público da cultura: estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos. **Políticas Culturais em Revista**, Salvador, v. 12, n. 1, 51-84, jan./jun. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/pculturais/article/view/30438/19441>. Acesso em: 30 jan. 2023.

REZENDE, Maria Beatriz *et al.* **Dicionário IPHAN de patrimônio cultural**. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/dicionarioPatrimonioCultural>. Acesso em: 17 jan. 2023.

RODRIGUES, Luiz Augusto F.; DANTAS, Josimar O. **Curso de extensão e aperfeiçoamento em gestão cultural: políticas públicas de cultura**. Belém: Editaedi, 2013. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/203502/2/Pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas%20de%20cultura.pdf>. Acesso em: 9 jan. 2023.

RODRIGUES, Luiz Augusto F.; RODRIGUES, Alexandre S. S. Cultura viva: novos atores na cena política brasileira. **Políticas Culturais em Revista**, Salvador, v. 7, n. 2, p. 84-102, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/pculturais/article/view/12461/9464>. Acesso em: 09 jan. 2023.

RUBIM, Antônio A. C. Crise e políticas culturais. *In*: BARBALHO, Alexandre *et al.* (org.). **Cultura e desenvolvimento: perspectivas políticas e econômicas**. Salvador: EDUFBA, 2011. p. 13- 25.

RUBIM, Antônio A. C. Políticas culturais no primeiro governo Dilma: patamar rebaixado. *In*: RUBIM, Antônio A. C.; BARBALHO, Alexandre; CALABRE, Lia. **Políticas culturais no governo Dilma**. Salvador: EDUFBA, 2015. p.11-31.

SABAU, María F. ¿Es posible planificar a largo plazo?: museos y asociaciones de amigos ante el reto de la sostenibilidad. **Amigos de los Museos**, Madrid, v. 38, p. 11-15, 20015. Disponível em: [https://www.feam.es/PDFs/Revista/38/files/amigos\\_museos\\_38%28web%29.pdf](https://www.feam.es/PDFs/Revista/38/files/amigos_museos_38%28web%29.pdf). Acesso em: 13 jan. 2023.

SANT'ANNA, Maria E. **Sitawi lança abordagem inovadora para criação de Fundos Patrimoniais no Brasil**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://sitawi.net/sitawi-lanca-abordagem-inovadora-para-criacao-de-fundos-patrimoniais-no-brasil/>. Acesso em: 13 jan. 2023.

SANTOS, Karen K. S. D. S. **Políticas culturais e pandemia: a emergência da Lei Aldir Blanc**. 2021. Dissertação (Mestrado em Cultura e Territorialidades) - Curso de Pós-Graduação em Cultura e Territorialidades, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2021.

SANTOS, Luiz Cláudio dos; CANEDO, Daniele Pereira; PEDRA, Layno Pereira. **Desafios da Lei Aldir Blanc para municípios de pequeno e médio porte no Brasil Profundo: uma análise a partir das experiências de municípios baianos**. Salvador: Edufba, 2022. Disponível em: <http://www.enecult.ufba.br/modulos/submissao/Upload-607/139203.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2022.

SÃO PAULO. Governo do Estado. Secretaria de Cultura e Economia Criativa. **Política SP de museus e sustentabilidade**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.sisemsp.org.br/publicacoes-do-sisem-sp/>. Acesso em: 17 jan. 2023.

SCHÜLER, Fernando Luís. Gestão cultural: o desafio da sustentabilidade e a alternativa dos fundos de endowment. Uma análise do caso brasileiro à luz da experiência canadense. **Interfaces Brasil/Canadá**, Pelotas, v. 12, n. 2, p. 129–154, dez. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/interfaces/article/view/7224>. Acesso em: 5 jan. 2023.

SHAKED, Nizan. **Museums and wealth: the politics of contemporary art collections**. London: Bloomsbury Publishing, 2022.

SILVA, Frederico Augusto Barbosa. Os dispêndios culturais no federalismo brasileiro. *In*: FIALHO, Ana Letícia do Nascimento; VALIATI, Leandro (org.). **Atlas econômico da cultura brasileira metodologia II**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2017. p. 117-136. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/198717/001100771.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 dez. 2022.

SILVA, José A. **Ordenação constitucional da cultura**. São Paulo: Malheiros, 2001.

SOARES, Ana Raquel V. D. F. **Os fundos de sustentabilidade (endowments) no Brasil: um novo instrumento para o terceiro setor**. 2020. Dissertação (Mestrado em Direito) - Curso de Direito Comercial, Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2132/tde-09052021-210507/publico/8047723\\_Dissertacao\\_Original.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2132/tde-09052021-210507/publico/8047723_Dissertacao_Original.pdf). Acesso em: 12 dez. 2022.

SOTTO-MAIOR, Felipe L. Endowments no Brasil: a importação de uma estratégia de sustentabilidade. **Revista de Direito do Terceiro Setor**, Belo Horizonte, v. 5, n. 10, p. 65-97, jul./dez. 2011. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/2812>. Acesso em: 12 dez. 2022.

SPALDING, Erika. **Os fundos patrimoniais endowment no Brasil**. 2016. Dissertação (Mestrado em Direito) - Escola de Direito de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016. Disponível em: [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/16554/disserta%C3%A7%C3%A3o\\_erika\\_spalding\\_vfinal1.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/16554/disserta%C3%A7%C3%A3o_erika_spalding_vfinal1.pdf). Acesso em: 27 nov. 2023.

THE STATE HERMITAGE MUSEUM. **The State Hermitage announces the start of the sale of NFT tokens on the Binance NFT marketplace**. Saint Petersburg, 2021. Disponível em: <https://hermitagemuseum.org/wps/portal/hermitage/news/news-item/>. Acesso em: 27 nov. 2023.

THE WORLD BANK. **Crowdfunding's potential for the developing world**. Washington, DC, 2013. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/17626>. Acesso em: 22 out. 2022.

TOBELEM, Jean-Michel. **Le nouvel âge des musées: les institutions culturelles au défi de la gestion**. Paris: Armand Colin, 2010.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU (Brasil). **Gestão patrimonial e orçamentária dos museus federais**. Brasília, DF, 2019. Disponível em: [https://sites.tcu.gov.br/relatorio-de-politicas/2019/area\\_6.htm](https://sites.tcu.gov.br/relatorio-de-politicas/2019/area_6.htm) Acesso em: 12 jan. 2022.

UNIÃO EUROPEIA. Comissão Europeia. **Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comitê Econômico e Social Europeu e ao Comitê das Regiões: resultados da consulta pública sobre a estratégia Europa 2020 para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo**. Bruxelas, 2 mar. 2015. Disponível em: <https://op.europa.eu/s/xDly>. Acesso em: 5 jan. 2023.

UNITED STATES OF AMERICA. **20 U.S. Code § 951**. Declaration of findings and purposes. Washington, 26 Jan. 2023. Disponível em: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/20/951>. Acesso em: 5 jan. 2023.

VICENTE, Álex. Por quanto se vende um museu? **El País**, Paris, 21 jun. 2018. Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2018/06/18/cultura/1529347005\\_323085.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2018/06/18/cultura/1529347005_323085.html). Acesso em: 10 jan. 2023.

WILLIAMS, Megan. Itália: incentivos fiscais e "crowdfunding" para a cultura. **Deutsche Welle**, Bonn, 05 nov. 2015. Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br/it%C3%A1lia-aposta-em-incentivos-fiscais-e-crowdfunding-para-preservar-cultura/a-18824425>. Acesso em: 18 fev. 2023.

**APÊNDICE A – ARQUIVAMENTO DE PLANOS ANUAIS DE MUSEUS**

MUSEU	TIPO	PROJETO	ARQUIVADO EM	PROVIDÊNCIA TOMADA
1 Oficina Brennand	<b>Privado</b>	Plano Anual de Atividades 2021 - Oficina Brennand	<b>08/01/2021</b>	Prorrogação e complementação dos projetos vigentes Projeto Exposição Acervo Permanente Instituto Oficina Cerâmica Francisco Brennand - PRONAC 201209 / Portal Instituto Oficina Cerâmica Francisco Brennand - PRONAC 201137
2 Museu de Polícia Militar de São Paulo	<b>Público</b>	Plano Anual do Museu de Polícia Militar de São Paulo	<b>28/04/2021</b>	Desconhecida. Não foram encontrados registros no SALIC após o arquivamento da proposta.
3 Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro	<b>Público</b>	INSTITUTO HISTÓRICO E GEOGRÁFICO BRASILEIRO – PLANO ANUAL 2022	<b>28/09/2021</b>	Desconhecida. Não foram encontrados registros no SALIC após o arquivamento da proposta.
4 Museu Brasileiro da Escultura e da Ecologia	<b>Privado</b>	PLANO ANUAL DE ATIVIDADES 2022 - MUBE	<b>26/10/2021</b>	Prorrogação e complementação do Plano Anual vigente transformado em PLANO BIANUAL DE ATIVIDADE 2021 E 2022 - MUBE - PRONAC 204220

5	Museu da Vida	<b>Público</b>	Plano Bianual do Museu da Vida 2022-2023	<b>26/10/2021</b>	Prorrogação do Plano Anual vigente transformado em PLANO BIANUAL DO MUSEU DA VIDA - 2020-2021 - PRONAC 193541
6	Museu da Cana	<b>Privado</b>	Plano Bianual para Conservação do Museu da Cana - 2022/2023	<b>26/10/2021</b>	Prorrogação e complementação do projeto vigente transformado em Plano Plurianual para Conservação do Museu da Cana 2020 - 2022 PRONAC 191859. Prorrogação até 31/12/2023 e complementação do Plano Anual vigente transformado em Museu do Oratório - Plano plurianual de Manutenção 2020/2021/2022 - PRONAC 191928.
7	Museu do Oratório	<b>Privado</b>	Museu do Oratório – Plano Trienal de Manutenção 2022-2024	<b>27/10/2021</b>	Desconhecida. Não foram encontrados registros no SALIC após o arquivamento da proposta.
8	Museu Imperial (IBRAM)	<b>Público</b>	Plano Anual do Museu Imperial - 2022	<b>30/10/2021</b>	Desconhecida. Não foram encontrados registros no SALIC após o arquivamento da proposta.
9	Museu Dom Avelar Brandão Vilela	<b>Privado</b>	Plano Anual de Manutenção do Museu Dom Avelar Brandão Vilela 2022	<b>30/10/2021</b>	Desconhecida. Não foram encontrados registros no SALIC após o arquivamento da proposta.
10	Memorial do Holocausto e da Imigração Judaica	<b>Privado</b>	PLANO ANUAL DO MEMORIAL DO HOLOCAUSTO E DA IMIGRAÇÃO JUDAICA 2022	<b>30/10/2021</b>	Prorrogação e complementação do Plano Anual vigente transformado em PLANO ANUAL DO MEMORIAL DA IMIGRAÇÃO JUDAICA E DO HOLOCAUSTO 2021/2022 - PRONAC 204075

11	Museu do Pontal	<b>Privado</b>	Plano Anual de Atividades do Museu do Pontal - 2022	<b>30/10/2021</b>	Prorrogação por duas vezes e complementação do Plano Anual vigente transformado em Plano de Atividades do Museu do Pontal 2021 a 2023 - PRONAC 204288
12	Museu de Arte Indígena	<b>Privado</b>	Plano Anual de Manutenção e Atividades do Museu de Arte Indígena - MAI 2022	<b>08/11/2021</b>	Prorrogação do projeto Plano Anual de Manutenção e Atividades do Museu de Arte Indígena - MAI 2021- PRONAC 204068 até 31/03/2023.
13	Fundação Casa de Jorge Amado	<b>Privado</b>	Plano Anual de Atividades da Fundação Casa de Jorge Amado - 2022	<b>08/11/2021</b>	Desconhecida. Não foram encontrados registros no SALIC após o arquivamento da proposta.
14	Museu da Gente Sergipana 2022	<b>Privado</b>	Plano Anual Museu da Gente Sergipana 2022	<b>08/11/2021</b>	Prorrogação do projeto vigente Plano Anual Museu da Gente Sergipana 2021 - PRONAC 204077 até 31/12/2022.
15	MAM Rio	<b>Privado</b>	Plano Bianual de Atividades MAM RIO 2022-2023	<b>08/11/2021</b>	Prorrogação e complementação do Plano Anual vigente transformado em Plano Bianual de Atividades MAM Rio 2021/2022 - PRONAC 203998.
16	Museu Vale	<b>Privado</b>	Plano Bianual de Atividades Museu Vale - 2022/2023	<b>08/11/2021</b>	Prorrogação do projeto vigente transformado em Plano Bianual de Atividades da Associação Museu Vale - 2021/2022 - PRONAC 204807.

17	Museu Paranaense	<b>Público</b>	Plano Anual 2022 - Museu Paranaense	<b>10/11/2021</b>	Prorrogação e complementação do Plano Anual vigente transformado em Plano Bianual 2021 / 2022 - Museu Paranaense - PRONAC 204485.
18	Instituto Tomie Ohtake	<b>Privado</b>	Plano Bianual do Instituto Tomie Ohtake - 2022 e 2023	<b>10/11/2021</b>	Prorrogação e complementação do Plano Anual vigente transformado em Plano Plurianual do Instituto Tomie Ohtake 2021. 2022 e 2023 - PRONAC 203086
19	Espaço do Conhecimento UFMG	<b>Público</b>	Plano Anual das Atividades do Espaço do Conhecimento UFMG – 2022	<b>10/11/2021</b>	Prorrogação por duas vezes do Plano Anual vigente transformado em Plano Bianual das Atividades do Espaço do Conhecimento UFMG - 2020-2021-2022 PRONAC 192324.
20	Museu Histórico da Imigração Japonesa no Brasil	<b>Privado</b>	Museu Histórico da Imigração Japonesa no Brasil - Plano Anual 2022	<b>11/11/2021</b>	Prorrogação e complementação do projeto vigente Museu Histórico da Imigração Japonesa no Brasil - Plano Anual 2021 - PRONAC 193039 até 30/06/2023
21	Museu do Futebol	<b>Público</b>	Plano Anual - Museu do Futebol 2022	<b>11/11/2021</b>	Prorrogação e complementação do projeto vigente Plano Bianual de Atividades do Museu do Futebol - 2021/2022 - PRONAC 204732 até 30/04/2023.
22	Musehum	<b>Privado</b>	Plano Anual de Atividades do Instituto Telemar – Musehum 2022	<b>11/11/2021</b>	Desconhecida. Não foram encontrados registros no SALIC após o arquivamento da proposta.

23	Museu de Arte do Rio - MAR	<b>Público</b>	Plano Anual de Atividades Museu de Arte do Rio - MAR 2022	<b>11/11/2021</b>	Prorrogação por duas vezes e complementação do projeto vigente transformado em Museu de Arte do Rio - Plano Triannual de 2021/2022/2023 - PRONAC 204524.
24	Museu de Arte Contemporânea do Rio Grande do Sul	<b>Público</b>	Plano Anual de Atividades - MACRS	<b>11/11/2021</b>	Desconhecida. Não foram encontrados registros no SALIC após o arquivamento da proposta.
25	Museu da Língua Portuguesa	<b>Público</b>	Plano Anual 2022 - Museu da Língua Portuguesa	<b>11/11/2021</b>	Prorrogação e complementação do projeto vigente transformado em Plano Bianual de Atividades - Museu da Língua Portuguesa 2021/2022 - PRONAC 204483
26	Museu de Arte Moderna de São Paulo	<b>Privado</b>	Plano Bianual de Atividades MAM São Paulo 2022-2023	<b>11/11/2021</b>	Prorrogação e complementação do projeto vigente transformado em Plano Bianual de Atividades do MAM 2021 - 2022 - PRONAC 204382
27	Museu de Arte do Rio Grande do Sul	<b>Público</b>	Plano Anual MARGS - 2022	<b>11/11/2021</b>	Prorrogação e complementação do projeto vigente transformado em Plano Anual MARGS - 2021, 2022 e 2023.
28	Museu da Pessoa	<b>Privado</b>	Plano Anual de Atividades do Museu da Pessoa 2022	<b>11/11/2021</b>	Prorrogação por duas vezes e complementação do projeto vigente transformado em Plano Anual de Atividades do Museu da Pessoa 2021-2022-2023 - PRONAC 204741

29	Heimat Museum	<b>Privado</b>	Plano Anual de Atividades 2022 - Heimat Museum	<b>11/11/2021</b>	Prorrogação do projeto vigente transformado em Plano Bianual de Atividades 2021-2022 - Heimat Museum PRONAC 204394.
30	Museu Casa Sônia Menna Barreto	<b>Privado</b>	Plano Anual do Museu Casa Sônia Menna Barreto	<b>15/11/2021</b>	Desconhecida. Não foram encontrados registros no SALIC após o arquivamento da proposta.
31	Museu da Imagem e do Som de São Paulo	<b>Público</b>	Plano Bianual de Atividades ACCIM - MIS   MIS Experience   Paço das Artes 2022/2023	<b>15/11/2021</b>	Prorrogação e complementação do projeto vigente transformado em PLANO PLURIANUAL DE ATIVIDADES MIS E PAÇO DAS ARTES 2021-2023 - PRONAC 205173.
32	Casa Museu Eva Klabin	<b>Privado</b>	PLANO PLURIANUAL - CASA MUSEU EVA KLABIN 2022-2023	<b>16/11/2021</b>	Prorrogação e complementação do projeto vigente transformado em PLANO TRIANUAL - CASA MUSEU EVA KLABIN 2021-2023 - PRONAC 204223.
33	Museu Hering	<b>Privado</b>	Plano Anual de Atividades Museu Hering 2022	<b>16/11/2021</b>	Prorrogação e transformação do projeto vigente em Plano Anual de Atividades Museu Hering 2022 - PRONAC 210001 conforme Portaria 131 de 8 de março de 2022.
34	Museu Ângelo Spricigo	<b>Privado</b>	Plano Anual de Atividades 2022 - Museu Ângelo Spricigo	<b>16/11/2021</b>	Prorrogação do projeto vigente Reestruturação do Museu Ângelo Spricigo - PRONAC 193005 até 31/12/2022

35	Museu de Sant'Ana	<b>Privado</b>	Museu de Sant'Ana – Plano Trienal de Manutenção 2022/2024	<b>16/11/2021</b>	Prorrogação por duas vezes e complementação do projeto vigente transformando em Museu de Sant'Ana - Plano Plurianual de Manutenção 2020-2023 PRONAC 192572
36	Memorial Minas Gerais Vale	<b>Privado</b>	PLANO BIANUAL MMGV - 2022 / 2023	<b>16/11/2021</b>	Prorrogação por duas vezes e complementação do projeto vigente transformado em PLANO TRIANUAL MMGV - 2021/2022/2023 PRONAC 204287.
37	Museu das Minas e do Metal	<b>Privado</b>	Plano Plurianual de Atividades do Museu das Minas e do Metal - 2022 e 2023	<b>16/11/2021</b>	Prorrogação e complementação do projeto vigente transformado em Plano Bianual de Atividades do Museu das Minas e do Metal - 2021/22 PRONAC 204740.
38	Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand - SP	<b>Privado</b>	MASP 2022-25 (Plano Plurianual)	<b>17/11/2021</b>	Prorrogação e complementação do projeto vigente transformado em MASP 2021 Expandido (Plano Anual) - PRONAC 203925 até 31/12/2022.
39	Pinacoteca de São Paulo	<b>Público</b>	Plano Anual 2022 da Pinacoteca de São Paulo	<b>17/11/2021</b>	Prorrogação e complementação do projeto vigente transformado em Plano Anual 2021/2022 da Pinacoteca de São Paulo PRONAC 204418
40	Fábrica de Arte Marcos Amaro	<b>Privado</b>	FAMA - Plano Anual 2022	<b>25/11/2021</b>	Prorrogação do projeto vigente FAMA Museu e Campo - Plano Anual 2021-PRONAC 204375 até 31/12/2022

41	Museu Lasar Segall (IBRAM)	<b>Público</b>	Plano Anual de Atividades – 2022 – Museu Lasar Segall	<b>25/11/2021</b>	Prorrogação do projeto vigente Plano Anual de Atividades 2021 - Museu Lasar Segall - PRONAC 205023 até 31/12/2023. Projeto sem captação até a data de conclusão desta pesquisa.
42	Memorial Minas Gerais Vale	<b>Privado</b>	MANUTENÇÃO MMGV - 2023 / 2024	<b>15/12/2021</b>	Prorrogação por duas vezes e complementação do projeto vigente transformado em PLANO TRIANUAL MMGV - 2021/2022/2023 PRONAC 204287.
43	Escola de Artes Visuais	<b>Público</b>	PLANO ANUAL DE ATIVIDADES DA ESCOLA DE ARTES VISUAIS 2022	<b>05/01/2022</b>	Prorrogação e complementação do projeto vigente transformado em PLANO TRIANUAL DE ATIVIDADES 2021-2023 - ESCOLA DE ARTES VISUAIS - PRONAC 204748.
44	Museu Vale	<b>Privado</b>	MANUTENÇÃO - MUSEU VALE 2023/2024	<b>23/01/2022</b>	Nova prorrogação do projeto vigente transformado em Plano Triannual de Atividades da Associação Museu Vale - 2021/2022/2023 - PRONAC 204807.
45	Museu Judaico de São Paulo	<b>Privado</b>	Educação e Participação - MUJ   Museu Judaico de São Paulo	<b>07/07/2022</b>	Prorrogação do projeto vigente transformado em Museu Judaico de São Paulo - Plano Plurianual 2021/2022/2023 - PRONAC 183890.

46	Museu Imperial de Ceará Mirim	<b>Privado</b>	Plano Anual do Museu Imperial de Ceará Mirim.	<b>22/07/2022</b>	O museu não possuía projetos aprovados. Um novo projeto foi inscrito: Museu Imperial de Ceará Mirim de portas abertas - PRONAC 222139 no segmento <b>Ação educ-cult inc seminár, congresso, palestras</b> , com objetivo de promover ações educativas culturais. Esse teve a captação autorizada pela Portaria N° 710, de 12 de dezembro de 2022.
47	Museu Bispo do Rosario	<b>Público</b>	Plano Anual do Museu Bispo do Rosario 2023	<b>02/08/2022</b>	Os projetos anteriores do Museu não possuíam captação. Não foram encontrados registros no SALIC após o arquivamento da proposta.
48	Museu dos Brinquedos	<b>Privado</b>	Plurianual do Museu dos Brinquedos	<b>03/08/2022</b>	Prorrogação do projeto vigente Plano Plurianual de Atividades do Museu dos Brinquedos - PRONAC 193423 até 12/07/2023.

49	Museu da Cultura Hip Hop do Rio Grande do Sul	<b>Privado</b>	Museu da Cultura Hip Hop do RS - Plano Anual	<b>11/08/2022</b>	O museu não possuía projetos aprovados. Um novo projeto foi inscrito: Museu da Cultura Hip Hop do RS - Plano Anual de atividades - PRONAC 230505 no segmento Planos anuais de preservação do patrimônio/acervos, na área Patrimônio Cultural com objetivo de ações de implantação e manutenção do Museu da Cultura Hip Hop do Estado do RS, criando seu plano museológico, produzindo sua primeira exposição permanente. Esse projeto teve a captação autorizada pela Portaria N° 2, de 18 de janeiro de 2023.
50	Museu de Congonhas	<b>Público</b>	PLANO ANUAL - MANUTENÇÃO DO MUSEU DE CONGONHAS, ANO 2023	<b>17/08/2022</b>	Prorrogação do projeto vigente MANUTENÇÃO DO MUSEU CONGONHAS - PRONAC 177800 até 31/07/2023.
51	Museu Catavento	<b>Público</b>	Museu Catavento – Plano Anual de Atividades 2023	<b>24/08/2022</b>	Prorrogação e complementação do projeto vigente Museu Catavento – Plano Anual de Atividades 2021 - PRONAC 203249 até 31/12/2022.
52	Museu da Gente Sergipana	<b>Privado</b>	PLANO ANUAL - MUSEU DA GENTE SERGIPANA 2023	<b>09/09/2022</b>	Desconhecida. Não foram encontrados registros no SALIC após o arquivamento da proposta.

53	Centro Cultural UFG	<b>Público</b>	PLANO ANUAL CENTRO CULTURAL UFG - 2023	<b>12/09/2022</b>	Desconhecida. Não foram encontrados registros no SALIC após o arquivamento da proposta.
54	Museu Brinquedim	<b>Privado</b>	Plano anual de atividades do Museu Brinquedim	<b>22/09/2022</b>	O Museu não possuía projetos aprovados. Não foram encontrados registros no SALIC após o arquivamento da proposta.
55	Fundação Iberê Camargo	<b>Privado</b>	Plano Anual de Atividades Culturais 2023 - Fundação Iberê Camargo	<b>27/09/2022</b>	Prorrogação e complementação do projeto vigente transformado em Plano Plurianual de Atividades Culturais 2021/2022/2023 - Fundação Iberê Camargo - PRONAC 204074.
56	Museu de Imagens do Inconsciente	<b>Público</b>	Plano Anual de Atividades do Museu de Imagens do Inconsciente	<b>05/10/2022</b>	O Museu não possuía projeto em andamento. Um novo projeto foi inscrito: Atividades do Museu de Imagens do Inconsciente - PRONAC 230769 no segmento <b>Exposiç realiz em museus, exposiç c/ acerv de mus.</b> com objetivo de realização de exposição (produto principal), a catalogação e fotografiação de acervo, restauração; aperfeiçoamento de profissionais e oficinas. Projeto em análise até a data de conclusão desta pesquisa.

57	Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand - SP	<b>Privado</b>	MASP 2023 (Plano Anual de Ações Formativas Culturais)	<b>13/10/2022</b>	Projeto dividido em três.
58	Museu Boulieu	<b>Privado</b>	Plano Anual de atividades do Museu Boulieu 2023	<b>19/10/2022</b>	Projeto inscrito novamente com as correções solicitadas.
59	Museu Boulieu	<b>Privado</b>	Plano Anual de atividades do museu municipal - Museu Boulieu 2023	<b>25/11/2022</b>	Prorrogação do projeto vigente Projeto Cultural e Educativo da Expografia do Museu Boulieu - PRONAC 204963 até 28/04/2023.

OUTROS MUSEUS	TIPO	SITUAÇÃO	PROJETO PRORROGADO
1 Instituto Cultural Inhotim	<b>Privado</b>	Instituição não enviou novo projeto, optou por prorrogação.	Plano Plurianual de Atividades e Manutenção do Instituto Inhotim - 2021/2024
2 Museu do Amanhã	<b>Público</b>	Instituição não enviou novo projeto, optou por prorrogação.	Plano Bianual – Museu do Amanhã 2021-2022
3 Paço do Frevo	<b>Público</b>	Instituição não enviou novo projeto, optou por prorrogação.	Plano Triannual Paço do Frevo 2021-2023 PRONAC 203642
4 Museu da Liturgia	<b>Privado</b>	Instituição não enviou novo projeto, optou por prorrogação.	Museu da Liturgia - Manutenção e Gestão 2021/2022 - Plano Plurianual
5 Museu WEG de Ciência e Tecnologia	<b>Privado</b>	Instituição não enviou novo projeto, optou por prorrogação.	Plano Plurianual de atividades do Museu WEG de Ciência e Tecnologia 2020/2021/2022/2023 - PRONAC 191424
6 Museus Castro Maya 2021	<b>Público</b>	Instituição não enviou novo projeto, optou por prorrogação.	Plano Triannual de Atividades - Museus Castro Maya 2021/2023 PRONAC 203999
7 Museu Histórico Nacional	<b>Público</b>	Instituição não enviou novo projeto, optou por prorrogação.	Plano Anual - Museu Histórico Nacional 2021 e 2022 PRONAC 193470

8	CHC Santa Casa - Museu	<b>Privado</b>	Instituição não enviou novo projeto, optou por prorrogação.	Plano Anual CHC Santa Casa - 2022 PRONAC: 210618
9	Museu da Imigração	<b>Público</b>	Instituição não enviou novo projeto, optou por prorrogação.	PLANO BIANUAL DE ATIVIDADES DO MUSEU DA IMIGRAÇÃO 2021/2022 PRONAC: 193494

---

### APÊNDICE B – PROJETOS MUSEUS E MEMÓRIA 2023

Museu	PRONAC	Projetos Aprovados 2023	Segmento	Objetivo	Período de execução
Oficina Brennand	222011	OFICINA FRANCISCO BRENNAND: programa de ações educativo-culturais	Ação educ-cult inc seminár, congresso, palestras	Realizar um programa educativo e de formação cultural visando ampliar e viabilizar o acesso amplo e inclusivo à Oficina Francisco Brennand, aos seus conteúdos e aos meios para pensar e produzir processos de educação, arte e cultura.	01/03/2023 a 31/12/2024
	221994	NATUREZA DE FRANCISCO BRENNAND (título provisório)	Exposições organizadas com acervos de museus	Realizar exposição temporária sobre a obra de Francisco Brennand com nova perspectiva curatorial na Oficina Francisco Brennand. Acompanha publicação de catálogo.	01/03/2023 a 31/12/2024

Museu da Gente Sergipana	223434	CONHECIMENTO DA GENTE: Plano educativo do Museu da Gente Sergipana	Ação educ-cult inc seminár, congresso, palestras	O projeto prevê a realização do plano educativo do Museu da Gente Sergipana, nos formatos digital e presencial, a fim de oferecer ampliação do acesso ao conhecimento e à memória, compreendendo a realização das ações educativas, oficinas, palestras, rodas de conhecimento, produção de conteúdo audiovisual, com distribuição totalmente gratuita, bem como garantir a manutenção do museu e ampliar as medidas de acessibilidade ao público.	22/02/2023 a 22/12/2023
Museu do Oratório	221712	Museu do Oratório Atividades Educativas e Culturais 2023	Espaços museais	O projeto tem como objetivo garantir a continuidade dos trabalhos desenvolvidos pela instituição, difundindo o patrimônio artístico brasileiro através de ações educativas e culturais. O projeto contemplará os seguintes produtos: Curso - Coral Canto Crescente, Exposição Itinerante e visitas à exposição permanente do Museu, Catálogo, Apresentações Musicais, Seminário / Simpósio / Encontro / Congresso / Palestra, com apresentações de grupos culturais locais e escritores, Contrapartidas Sociais: oficinas e palestras formativas, voltadas para professores, estudantes e público interessado que tratarão de temas como preservação e difusão do patrimônio cultural e práticas educativas com profissionais reconhecidos nessas áreas.	01/03/2023 a 31/12/2023

MAM Rio	221869	Os acervos do MAM Rio em seu 75º aniversário	Pesquisa; sistematização de informações	O projeto em tela contempla ações que contribuam para o livre acesso a todos os públicos às Coleções de Acervo do MAM Rio, promovendo a difusão e a valorização da cultura brasileira. Compreende na preservação do acervo cultural do Museu, além da realização de uma exposição permanente de grande porte e de longa duração com itens dos acervos e de ações de salvaguarda dos acervos (artes visuais, documentação e cinema) para incremento de obras na exposição no período de execução do projeto e visitas guiadas com ações educativas.	01/01/2023 a 31/12/2023
Instituto Tomie Ohtake	230341	Ciclo Expositivo Instituto Tomie Ohtake 2023	Exposição de Artes Visuais	A proposta “Ciclo Expositivo – Instituto Tomie Ohtake 2023” é uma mostra com cinco exposições de artes – com acesso integralmente GRATUITO - que irão proporcionar uma imersão na arte brasileira através de um panorama de cinco décadas com artistas e obras que marcaram o século XX. Além das exposições, serão produzidos catálogos e cartilhas.	01/07/2023 a 31/12/2023
	222401	Plano Anual do Instituto Tomie Ohtake - 2023	Ação educ-cult inc seminár, congresso, palestras	Realização da programação anual do Instituto Tomie Ohtake, composta por ações de formação cultural educativa e seus desdobramentos em programação pública totalmente gratuita realizados através dos produtos CURSO/ESTÁGIO/OFICINA, CARTILHA e PLANO ANUAL	01/07/2023 a 31/12/2023

Museum	223565	EXPOSIÇÕES MUSEUM E OCUPAÇÕES E LONGA DURAÇÃO	Exposiç realiz em nuseus, exposiç c/ acerv de mus	O projeto irá executar Exposições de Artes de longa duração que prevê a manutenção das exposições fixas de longa duração do acervo para aperfeiçoamento e a continuidade do Programa de Visitação Assistida, oferecido a instituições educacionais, culturais e sociais e a grupos e visitantes que demandam acessibilidade específica com ações e Exposições Temporárias, além de ações educativas através de Oficinas, Palestras e Seminário.	01/01/2023 a 31/12/2023
Museum	223488	MUSEU E MEMORIA - CONSERVAÇÃO E TRATAMENTO DE ACERVO MUSEUM	Preserv restaur conserv identid registro/promoção	O projeto tem por objetivo principal a realização da continuidade do tratamento do acervo de acordo com os princípios da museologia: conservar, investigar, difundir e expor. Esta fase inclui a incorporação de novos grupos de itens do acervo ao tratamento e à disponibilização presencial e via internet, compreendendo lotes de documentos, objetos tridimensionais e dispositivos de armazenamento com conteúdo histórico.	01/01/2023 a 31/12/2023

Museu Angelo Spricigo	222928	Preservação e Difusão do Acervo do Museu Angelo Spricigo	Espaços museais	O projeto representa o conjunto de atividades culturais e técnicas da instituição, como a monitoria aos grupos visitantes, ações de tratamento técnico do acervo (higienização, conservação preventiva, catalogação, digitalização e acondicionamento), elaboração e montagem de exposições temporárias contemplados no Produto Modernização e Equipagem de Museus e Espaços Culturais, e realização de eventos culturais contemplados no Produto Festival/Mostra.	01/01/2023 a 31/12/2023
MAM São Paulo	221693	Preservação do Acervo MAM São Paulo 2023	Preserv restaur con serv identid registro/promoção	O projeto prevê o desenvolvimento das ações de preservação do acervo do MAM, incluindo as ações de salvaguarda e conservação das coleções museológicas, bibliográficas e documentais, a readequação e manutenção dos espaços de guarda interno e externo, a garantia das condições de acondicionamento adequados e divulgação das obras e conteúdos através dos canais de comunicação.	01/01/2023 a 31/01/2024

MAM São Paulo	221691	Exposições - MAM São Paulo 2023	Exposição de Artes	O projeto busca viabilizar a realização da programação expositiva do Museu de Arte Moderna de São Paulo para 2023, contemplando uma grade com seis exposições de arte, sete ocupações/intervenções artísticas, sete catálogos e uma atividade de formação (contrapartida social), além da difusão do conteúdo produzido nos canais de comunicação do museu.	01/01/2023 a 31/12/2023
	221998	Plano Anual de Ações Formativas - MAM São Paulo	Ação educ-cult inc seminár, congresso, palestras	A proposta parte da atuação estratégica e transversal dos programas de Mediação Cultural e Acessibilidade do MAM (através dos cinco programas permanentes) para desenvolver a formação dos diversos públicos voltada para a arte moderna e contemporânea através de ações diversas como visitas mediadas, cursos, oficinas, palestras, aplicativo, intervenções com ênfase na participação e formação artístico-cultural, além da difusão do conteúdo através dos múltiplos canais.	01/01/2023 a 31/12/2023

MAM São Paulo	221854	Preservação do Patrimônio - MAM São Paulo 2023	Preservação de Patrimônio Material	O projeto prevê o desenvolvimento das ações de preservação e manutenção do prédio - patrimônio material tombado nas três esferas - no qual está localizado o Museu de Arte Moderna de São Paulo, garantindo as condições de uso, manutenção, limpeza, higienização e segurança para o desenvolvimento das atividades do Museu.	20/02/2023 a 31/03/2024
Museu Imperial de Ceará Mirim	222139	Museu Imperial de Ceará Mirim de portas abertas.	Ação educ-cult inc seminár, congresso, palestras	O projeto tem por objetivo promover Ações Educativas Culturais através de aulas de campo, divulgando a história do ciclo da cana de açúcar no vale do Ceará Mirim inserido na região Metropolitana de Natal/RN, valorizando a história e a cultura da cidade em visitas guiadas ao Museu 100% gratuitas para o público das escolas e universidades públicas da região, como também proteger o patrimônio imaterial “Caldo de Cana de Ceará-Mirim” criado através da Lei Estadual N° 10.679, de 11 de fevereiro de 2020.	01/05/2023 a 31/12/2023

Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand - SP	221505	MASP - Exposição Paul Gauguin: O Outro e Eu	Exposição de Artes Visuais	<p>O projeto pretende a realização da exposição Paul Gauguin: O Outro e Eu (Produto Principal: Exposições de Artes) relativa ao ciclo expositivo-curatorial do MASP para o ano de 2023. Também será oferecido um curso gratuito (Contrapartidas Sociais: Ação Formativa Cultural) ao longo da execução do projeto, com 40 horas/aula e emissão de certificado, dedicado a percursos pedagógicos afro-brasileiros e indígenas, com aulas expositivas que versam sobre esses percursos na arte, na educação, na literatura e na produção de conhecimento.</p>	02/01/2023 a 06/10/2023
	221689	Proteção e Manutenção do Patrimônio Material e Imaterial MASP 2023/2024	Preservação de Patrimônio Material	<p>O projeto tem por objetivo garantir a continuidade do trabalho de preservação e manutenção do edifício-sede do MASP (Produto: Bem Imóvel - Restauração/Conservação), patrimônio tombado nas três esferas de Poder, bem como garantir a preservação e manutenção de seu Acervo de Obras de reconhecido valor cultural (Produto: Bem Imóvel - Restauração/Conservação) e tombado na esfera federal e, ainda, preservação e manutenção do seu Centro de Pesquisa (Produto: Bem Imóvel - Restauração/Conservação), permitindo livre e gratuito acesso ao acervo bibliográfico do Museu.</p>	02/01/2023 a 31/12/2024

Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand - SP	221993	MASP 2023 - Plano Anual de Ações Formativas Culturais	Ação educ-cult inc seminár, congresso, palestras	O presente projeto visa a realização de um amplo programa integralmente gratuito de ações formativas culturais e de acessibilidade (Produto Principal:Curso/Oficina/Estágio) a partir do eixo curatorial temático do ano de 2023.	01/01/2023 a 31/12/2023
Museu da Liturgia	223495	Museu da Liturgia - Manutenção e Gestão 2023 - Plano Anual	Planos anuais de atividades e elaboração de planos museológicos	<p><b>PRODUTO CULTURAL:</b></p> <p><b>MANUTENÇÃO DE MUSEU:</b> O projeto destina-se à manutenção do Museu para o exercício de 2023. O Museu da Liturgia é o único dedicado ao tema na América Latina. Instalado na antiga Casa Paroquial da Paróquia de Santo Antônio, edificação histórica dentro do conjunto arquitetônico com tombamento federal. Seu valioso acervo é composto por mais de 400 objetos de arte sacra e peças dos séculos XVIII ao XX, além de instalações audiovisuais, terminais multimídia e um amplo programa educativo. O projeto visa a obtenção de patrocínio para garantir seu funcionamento (atividades administrativas, manutenção, equipe de trabalho, atividades culturais e pedagógicas).</p>	02/01/2023 a 31/12/2024

Museu Brasileiro  
da Escultura e da  
Ecologia

221692 PLANO ANUAL DE  
ATIVIDADES 2023 -  
MUBE

Planos anuais de  
ativid e elabor d  
planos museológ

Este Plano Anual tem por objetivo a manutenção e a realização das atividades culturais museu público municipal MuBE 2023. Parte importante deste projeto é a manutenção do edifício-sede do MuBE, uma das principais obras do consagrado arquiteto Paulo Mendes da Rocha. Entre as quais, estão as exposições de artes visuais, com entrada gratuita, com obras encomendadas de artistas e selecionadas de diversos acervos nacionais e/ou internacionais, coleções públicas e privadas, além de atividades correlatas de arte educação, também gratuitas, garantindo a todos o enriquecimento artístico e cultural da população.

01/03/2023 a  
31/12/2023

Museu da Cultura Hip Hop do Rio Grande do Sul	230505	Museu da Cultura Hip Hop do RS - Plano Anual de atividades	Planos anuais de preservação do patrimônio/acervos	O projeto busca fomentar as ações de implantação e manutenção do Museu da Cultura Hip Hop do Estado do RS, criando seu plano museológico, produzindo sua primeira exposição permanente que resgata a cultura Hip Hop no estado, aplicando ações de organização e conservação de seu acervo, fomentando também ações educativas ligadas aos cinco eixos do Hip Hop (grafite, MC, DJ, Breaking e conhecimento), além de visitas guiadas para o público e escolas públicas.	01/01/2023 a 31/12/2023
---	--------	--	--	--	-------------------------

**APÊNDICE C - LISTA DE MUSEUS ANALISADOS**

*MAURITSHUIS, [2023?]).*

*Museu Oscar Niemeyer*

*Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand (MASP)*

*ASSOCIATION DES AMIS DU CAPC MUSÉE D'ART CONTEMPORAIN DE BORDEAUX*

*Museu do Amanhã*

*Pinacoteca de São Paulo*

*Museu da Imigração*

*Inhotim*

*Instituto Tomie Ohtake*

*MIS SP*

*Museu da Cana*

*Museu Afro Brasil*

*Museu do Futebol*

*Museu da Amazônia*

*Museu Inimá de Paula*

*Museu dos Quilombos e Favelas Urbanos - MUQUIFU*

*Amigo do Instituto Pretos Novos*

*Museu do Ipiranga*

*MAM São Paulo*

*MAM-Rio*

*Museu de Arte Indígena*

*Museu de Favela*

*Musée d'Orsay,*

*Sociedade de Amigos do Museu Nacional*

*Museu Índia Vanuïre*

*Museu Casa de Portinari*

*Museu Náutico da Bahia*

*Museu de Cera (PR)*

*Prefeitura de Olímpia - Cartão Cidadão Olimpiense (SP)*

*Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro - Bilhete Único de Museus,*

*Museu do Mar Aleixo Belo*

*Museu Náutico da Bahia*

*Museu de Arte Contemporânea do Paraná,*

*Museu de Arte Contemporânea do Rio Grande do Sul (MACRS).*

*Museu do Trabalho em Porto Alegre*

*Cipó Fazenda Café do Ecomuseu do Cipó,*

*Museu do Cangaço em Serra Talhada*

*Fundação Casa Grande - Memorial do Homem Kariri*

*INSTITUTO HISTÓRICO E GEOGRÁFICO BRASILEIRO*

*MUBE*

*Museu da Vida*

*Museu do Oratório*

*Museu Dom Avelar Brandão Vilela*

*Memorial do Holocausto e da Imigração Judaica*

*Museu do Pontal*

*Museu de Arte Indígena*

*Fundação Casa de Jorge Amado*

*Museu da Gente Sergipana*

*Museu Vale*

*Museu Paranaense*

*Espaço do Conhecimento UFMG*

*Museu Histórico da Imigração Japonesa no Brasil*

*Musehum*

*Museu de Arte do Rio - MAR*

*Heimat Museum*

*Museu Casa Sônia Menna Barreto*

*Casa Museu Eva Klabin*

*Museu Hering*

*Museu Ângelo Spricigo*

*Museu de Sant'Ana*

*Memorial Minas Gerais Vale*

*Museu das Minas e do Metal*

*Fábrica de Arte Marcos Amaro*

*Museu Lasar Segall*

*Parque Lage - Escola de Artes Visuais*

*Museu Judaico de São Paulo*

*Museu Imperial de Ceará Mirim*

*Museu Bispo do Rosario*

*Museu dos Brinquedos*

*Museu da Cultura Hip Hop do Rio Grande do Sul*

*Museu de Congonhas*

*Museu Catavento*

*Centro Cultural UFG*

*Museu Brinquedim*

*Fundação Iberê Camargo*

*Museu de Imagens do Inconsciente*

*Museu Boulieu*

*Paço do Frevo*

*Museu da Liturgia*

*Museu WEG de Ciência e Tecnologia*

*Museus Castro Maya 2021*

*Museu Histórico Nacional*

*CHC Santa Casa - Museu*