



Revisitando VOZES

★ Sondagem nacional
com profissionais
do campo museal e
públicos de museus ★

Relatório de Pesquisa
Dados completos

Ciclo 1

Profissionais do
campo museal



Créditos

Projeto da pesquisa e realização

ICOM Brasil

Diego Vaz Bevilacqua

Presidente

Luciana Carvalho de Menezes

Vice-Presidente

Vera Mangas

Adriana Mortara Almeida

Diretoria

Renata Bohrer

Comunicação

Diego Vaz Bevilacqua

Mariana Várzea

Coordenação e concepção geral

Execução

Tomara! Educação e Cultura

Clara Azevedo

Gestão geral

Erick Roza

Gerenciamento

Julio Talhari

Coordenação do projeto e redação

Carla Vidal

Mariana Andrade

Pedro Sant'anna

Polianna Dias

Equipe

Maria Clara Viana Stoqui

Projeto gráfico e diagramação

Acompanhamento técnico do processo - Grupo de trabalho

Adriana Mortara Almeida

Agnes Mileris

Diego Vaz Bevilacqua

Luciana Carvalho de Menezes

Luciana Conrado Martins

Mariana Várzea

Vera Mangas

Financiamento

International Council of Museums (ICOM)

- SAREC Call for Special
and Solidarity Projects

SESI Lab

Parcerias institucionais

Instituto Brasileiro de Museus (Ibram)

SESI Lab

Comitê Internacional para
a Educação e Ação Cultural (CECA)

Comitê Internacional para Museus de
Ciência e Tecnologia (CIMUSET)

Aliança Regional ICOM para a América
Latina e Caribe (ICOM-LAC)

ICOM Argentina

ICOM Chile

ICOM Colômbia

ICOM Costa Rica

ICOM Equador

ICOM Paraguai

Contato

www.icom.org.br

icom.bra@gmail.com



Lista de gráficos

Gráfico 1 - Vinculados a museus.....	20
Gráfico 2 - Não vinculados a museus.....	20
Gráfico 3 - Principal forma de atuação no setor de museus.....	21
Gráfico 4 - Percentual de respostas por estado.....	24
Gráfico 5 - Respondentes por milhão de habitantes.....	24
Gráfico 6 - Cor/Raça no campo museal.....	28
Gráfico 7 - Gênero no campo museal.....	31
Gráfico 8 - Faixa etária dos respondentes.....	37
Gráfico 9 - Diversidade sexual.....	39
Gráfico 10 - Escolaridade.....	40
Gráfico 11 - Renda.....	44
Gráfico 12 - Pessoas com deficiência.....	46
Gráfico 13 - Tempo de atuação no setor.....	48
Gráfico 14 - Formato de trabalho.....	50
Gráfico 15 - Relação com ICOM Brasil.....	51
Gráfico 16 - Motivos para não filiação com o ICOM Brasil.....	52
Gráfico 17 - Sentimentos sobre a atuação no setor museal.....	54
Gráfico 18 - Áreas de atuação.....	70
Gráfico 19 - Regime de contratação.....	74
Gráfico 20 - Percepção institucional.....	76
Gráfico 21 - Condições de Trabalho.....	94
Gráfico 22 - Instituições de atuação.....	106
Gráfico 23 - Natureza das instituições.....	106
Gráfico 24 - Porte das instituições.....	107
Gráfico 25 - Cidades em que os profissionais vinculados a museus atuam.....	111
Gráfico 26 - Consciência quanto à crise climática.....	113
Gráfico 27 - Formas de sentir e enfrentar a crise.....	115
Gráfico 28 - Emergências climáticas: convicções e inseguranças.....	121
Gráfico 29 - Papel dos museus e seus profissionais na crise.....	126
Gráfico 30 - Peso dado aos recursos digitais.....	134
Gráfico 31 - Sentimentos diante da tecnologia.....	138
Gráfico 32 - Relações com as transformações digitais.....	143
Gráfico 33 - Quantidade de respostas por dia - Ciclo 1.....	174
Gráfico 34 - Quantidade de respostas por dia - Ciclo 2.....	175



Lista de figuras

Figura 1 - Nuvem de palavras sobre o futuro dos museus.....	150
Figura 2 - Painel de monitoramento da pesquisa - ciclo 1.....	174
Figura 3 - Painel de monitoramento da pesquisa - ciclo 2.....	175

Lista de tabelas

Tabela 1 – Resumo da aplicação dos questionários.....	18
Tabela 2 – Estado de residência (todas as respostas)	23
Tabela 3 - Percepções sobre a instituição em que atua.....	77
Tabela 4 – Condições de trabalho	95
Tabela 5 – Cidades em que os profissionais vinculados a museus atuam.....	110
Tabela 6 - Etapas da pesquisa	166
Tabela 7 - Exemplos de ações de difusão dos resultados	177



Sumário

Apresentação.....	8
Contexto e propósito dos ciclos de pesquisa - 2020 e 2025.....	9
Do caos climático ao novo ritmo digital: os desafios da harmonia.....	11
Escopo deste relatório.....	16
Metodologia.....	17
Acesso aos dados e transparência.....	18
Introdução.....	19
1. O alcance da escuta: de onde as vozes ecoaram.....	22
2. Coro qualificado: quem são os profissionais que participaram da pesquisa.....	27
2.1 "Cor/raça no campo museal: desigualdades persistentes".....	28
2.2 Vozes femininas: gênero no campo museal.....	31
2.3 Um coro maduro: a faixa etária dos respondentes.....	37
2.4 Diversidade sexual no campo museal: um retrato em ampliação.....	39
2.5 Alta escolaridade: ponto em comum.....	40
2.6 Perfil de renda.....	44
2.7 Pessoas com Deficiência: presenças historicamente silenciadas.....	46
2.8 Outras características dos profissionais: tempo de atuação, formato de trabalho e relação com o ICOM.....	48
2.8.1 Tempo de atuação no setor.....	48
2.8.2 Formato de trabalho.....	50
2.8.3 Vozes próximas, vínculos distantes: a relação com o ICOM Brasil.....	51
3. Sentimentos sobre a atuação no setor museal: Como os profissionais estão se sentindo?	54
3.1 Panorama do grupo geral.....	55
3.2 Desigualdades raciais nas percepções emocionais do trabalho museal.....	56
3.3 Diferenças entre homens cis e mulheres cis.....	57
3.4 Faixa etária e bem-estar emocional no campo museal: padrões e discrepâncias.....	60
3.5 Faixas de renda: gradientes de bem-estar e um ponto de tensão nas rendas mais altas.....	61
3.6 Profissionais vinculados vs. não vinculados: mais cansaço e sobrecarga dentro das instituições.....	62
3.7 Sobrecarga, cansaço e sentido do trabalho: comparações entre áreas internas das instituições.....	63
3.8 Origem regional e bem-estar emocional no campo museal: contrastes entre Nordeste, Sudeste e Sul/Norte/Centro-Oeste.....	66
3.9 Síntese dos achados: bem-estar emocional e desigualdades no campo museal.....	67
4. Zoom: Profissionais de museus e instituições culturais.....	69
4.1 Em que área/setor de atuação os profissionais estão?.....	70
4.2 Regimes de contratação.....	74
4.3 O que e em que os museus e instituições culturais precisam melhorar?	76
4.3.1 Clima institucional e participação: desigualdades de gênero.....	81
4.3.2 Diferenças geracionais na percepção institucional: análise por faixa etária.....	83
4.3.3 Renda e experiência institucional: padrões de avaliação e pontos críticos.....	85



4.3.4 Percepção institucional por área de trabalho	87
4.3.5 Comparativo regional da percepção institucional: Sudeste vs. demais regiões	90
4.3.6 Síntese.....	92
4.4 Condições de trabalho.....	94
4.4.1 Mulheres cis e homens cis: contrastes na percepção das condições de trabalho.....	96
4.4.2 Recorte etário nas condições de trabalho: principais discrepâncias	97
4.4.3 Condições de trabalho por faixa de renda: desigualdades percebidas	99
4.4.4 Recorte por área de atuação: principais discrepâncias nas condições de trabalho.....	100
4.4.5 Condições de trabalho por região: Sudeste e demais regiões em perspectiva	102
4.4.6 Síntese.....	103
4.5 Quais as características das instituições em que esses profissionais atuam?	106
5. Emergências climáticas: preocupação compartilhada	112
5.1 Um Coro em uníssono: a crise climática é real.....	113
5.2 Sentimentos plurais: formas de sentir e enfrentar a crise.....	115
5.3 Conhecimento sobre as emergências climáticas: convicções e inseguranças	121
5.4 Qual o papel dos museus e de seus profissionais?.....	126
6. Transformações digitais: novas frequências	132
6.1 Peso dado aos recursos digitais nas exposições	134
6.2 Sentimentos ambivalentes diante da tecnologia	138
6.3 Conhecimento sobre as transformações e efeitos do digital.....	143
7. O museu do futuro	150
8. Síntese analítica do Ciclo 1	154
9. Desafios e oportunidades.....	157
Eixos Estratégicos	158
Pacotes estruturantes: desafios transversais e oportunidades de consolidação.....	161
Desafios e oportunidades em relação à pesquisa	164
Desafios e oportunidades institucionais para o ICOM Brasil (2026–2030).....	165
APÊNDICE - PASSO A PASSO DA PESQUISA	166
1. Desenho da pesquisa.....	167
2. Questionários	168
3. Pré-teste dos questionários	171
4. Plano de Coleta.....	171
5. Composição da amostra e seus limites	171
6. Divulgação	173
7. Monitoramento	174
8. Universo de respostas.....	176
9. Tratamento analítico.....	176
10. Ações de difusão dos resultados	176
AGRADECIMENTOS.....	178
REFERÊNCIAS.....	179



Apresentação

Toda pesquisa é um exercício de escuta. Mas há escutas que não se limitam à coleta de dados: elas buscam captar texturas, ressonâncias, camadas de sentido que se formam quando muitas vozes se manifestam a partir de experiências diversas, tempos distintos e posições múltiplas dentro de um mesmo campo.

Revisitando Vozes parte dessa premissa. O que se apresenta neste relatório não é uma voz única, nem uma síntese homogênea, mas um grande campo de ressonâncias. **A pesquisa e seus dois ciclos complementares de escuta** compõem um mesmo corpo sonoro: quem sustenta os museus por dentro e quem os atravessa, experimenta, reconhece, questiona e projeta sentidos a partir da experiência museal.

Nesse sentido, a metáfora da textura sonora ajuda a compreender também o papel do Comitê Brasileiro do Conselho Internacional dos Museus (ICOM Brasil). Um conselho internacional não existe para impor regras de forma vertical, nem para homogeneizar práticas em contextos profundamente diversos. Seu papel se aproxima mais do de uma regência colaborativa: que busca convergências e exerce um papel orientador, com uma escuta atenta do espírito do tempo (seus ritmos, notas, frequências), das transformações sociais, políticas, ambientais e tecnológicas em curso, que se traduz em princípios, diretrizes, orientações e processos compartilhados.

Esses princípios – como partituras abertas – não determinam uma única interpretação. Eles oferecem referências comuns, construídas a partir do acúmulo de saberes, da experiência histórica do campo museal e do compromisso com o patrimônio da humanidade. Cada instituição, cada profissional, cada pessoa que convive com os museus, cada território, interpreta essa partitura a partir de sua realidade concreta, produzindo variações, tensões, silêncios e intensidades próprias.

A pesquisa *Revisitando Vozes* se insere exatamente nesse movimento. Ao ouvir profissionais do campo museal brasileiro e seus públicos, situados em diversos estados do país, ela não busca apenas mapear perfis ou medir percepções, mas dar forma a essa textura coletiva: revelar quem compõe o coro, quais vozes se sobressaem, quais permanecem tensionadas ou sobrecarregadas, quais emergem diante das crises contemporâneas – como as emergências climáticas e as transformações digitais – e quais expectativas se projetam sobre o futuro dos museus no Brasil e no mundo.

Assim, este relatório deve ser lido como um exercício de escuta compartilhada. Um espaço onde as vozes, fundamentadas por dados quantitativos e qualitativos, se combinam de forma a revelar sentimentos e experiências vividas, além de responsabilidades, visões de mundo e condições de trabalho que atravessam o campo museal hoje, indo além da simples identificação de tendências. Ao visitar essas vozes, o ICOM Brasil reafirma seu compromisso com processos coletivos, com a diversidade de experiências e com a construção de referências comuns que respeitem, fortaleçam e ampliem a pluralidade do setor: ressonâncias que convidam à continuidade da escuta.



A pesquisa Revisitando Vozes é uma iniciativa do ICOM Brasil com apoio financeiro do Conselho Internacional de Museus (ICOM) – edital SAREC Call for Special and Solidarity Projects – e do Sesi Lab, e com consultoria metodológica da Tomara! Educação e Cultura. O projeto conta ainda com o apoio institucional dos comitês internacionais do ICOM, nomeadamente o Comitê Internacional para a Educação e Ação Cultural (CECA) e o Comitê Internacional para Museus de Ciência e Tecnologia (CIMUSET); da Aliança Regional ICOM para a América Latina e Caribe (ICOM-LAC); e dos comitês nacionais ICOM Argentina, ICOM Chile, ICOM Colômbia, ICOM Costa Rica, ICOM Equador e ICOM Paraguai.

*Por fim e não menos importante, a pesquisa Revisitando Vozes não partiu do zero. Trata-se de um segundo esforço investigativo que retomou aspectos e temas identificados na primeira edição da pesquisa nacional concebida pelo ICOM Brasil em 2020, *Dados para navegar em meio às incertezas*, realizada durante a pandemia da Covid-19¹, como será detalhado adiante.*

Contexto e propósito dos ciclos de pesquisa - 2020 e 2025

A primeira edição da pesquisa em 2020, como o nome sugere, *Dados para navegar em meio às incertezas*, foi realizada num contexto significativamente conturbado de distanciamento físico, em que foram impostas pela OMS severas restrições de circulação em decorrência dos riscos de transmissão do vírus SARS-CoV-2. A coleta de dados foi realizada no momento mais crítico de toda a pandemia, quando no mundo todo o número de óbitos se elevava a cada dia; não se conheciam completamente as formas de transmissão do vírus; nem havia ainda a previsão de vacinas ou o conhecimento de tratamentos eficazes contra o vírus. Em um contexto de amplas restrições, os museus permaneceram fechados, distantes de seus públicos e com seus trabalhadores atuando remotamente - muitas vezes sob redução de salários. Toda essa conjuntura refletiu diretamente na formulação das perguntas da pesquisa, que enfocaram especialmente os aspectos relacionados à saúde mental dos profissionais e as inquietações, disposições e percepções dos públicos. Além de produzir evidências em um momento crítico, a pesquisa de 2020 buscou também acolher profissionais e públicos que viviam o isolamento, a interrupção das rotinas e a incerteza generalizada, oferecendo um espaço de escuta em meio à crise.

A edição atual da pesquisa, intitulada Revisitando Vozes, mantém a estrutura da primeira pesquisa, com a divisão em dois ciclos: para as pessoas que atuam profissionalmente no campo (Ciclo 1); e para as pessoas que visitam as instituições, isto é, os públicos (Ciclo 2). Assim, a pesquisa baseia-se em dois questionários independentes, um com perguntas voltadas aos profissionais de museus e outro para os públicos das instituições.

¹ Os resultados dessa pesquisa foram publicados num relatório dividido em duas partes chamado *Dados para navegar em meio às incertezas* (parte I e II) e estão disponíveis no site do ICOM Brasil: www.icom.org.br/resultados-da-pesquisa-desafios-em-tempos-de-covid-19-com-profissionais-e-publicos-de-museus. Acesso em: 30 out. 2025.



Esses questionários, desenvolvidos em conjunto com o Conselho do ICOM Brasil e com profissionais especialistas nos temas em questão, compartilharam, contudo, estrutura semelhante e muitas perguntas em comum. Outro aspecto: os ciclos foram aplicados em períodos distintos, consecutivos, para garantir concentração de esforços em torno de uma divulgação online efetiva.

Em um contexto pós-pandêmico, marcado pela aceleração das mudanças globais, a pesquisa *Revisitando Vozes* retomou, para fins comparativos, os principais achados do levantamento realizado em 2020 e ampliou seu escopo, incorporando temas de relevância no momento presente. Com isso, busca-se construir um processo regular de coleta de dados sobre o campo museal, a partir do ICOM Brasil e de sua rede de colaboração e associados. Nesse sentido, um dos desafios assumidos desde o início da realização desta segunda edição foi padronizar questões a fim de permitir análises de indicadores dentro de uma série histórica. Outro desafio foi recuperar o espírito da primeira edição e estabelecer um diálogo com o contexto de sua realização. Se a pesquisa de 2020 se voltou para questões de saúde mental tendo em vista o cenário de incertezas e luto decorrente da pandemia de Covid-19, a presente edição busca dar destaque a alguns temas de grande relevância na atualidade.

Entretanto, diferentemente da pesquisa anterior – realizada em um momento em que a pandemia de Covid-19 dominava as preocupações globais – o cenário atual é marcado por uma policrise, com múltiplos temas simultaneamente em pauta, o que tornou a seleção dos focos de investigação um trabalho árduo. O Plano Estratégico (2022-2028) do ICOM serviu como referência, sobretudo os seguintes objetivos estratégicos: diversidade, mudança climática, futuros digitais e decolonialidade². Foram necessários, contudo, processos dialogados com o intuito de amadurecer as reflexões e definir quais seriam os temas centrais a serem trabalhados. Com isso, em convergência com o Plano Estratégico 2022-2028 do ICOM, chegou-se à definição de que as **emergências climáticas e as transformações no universo digital constituiriam as diretrizes principais da pesquisa *Revisitando Vozes***. Esses dois assuntos orientaram a formulação de perguntas que perfizeram um bloco temático inteiro. A ideia é que esse bloco temático se repita em edições posteriores, mas com outros enfoques. Se em 2020 o foco recaiu na pandemia e em 2025 nas emergências climáticas e nas transformações digitais, na próxima edição novos assuntos devem ser privilegiados.

² Disponível em: <<https://icom.museum/wp-content/uploads/2022/10/ICOM-SP-Booklet-EN.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2025.



Do caos climático ao novo ritmo digital: os desafios da harmonia

As emergências climáticas contemporâneas são amplamente reconhecidas pela comunidade científica como decorrentes, de forma predominante, das ações humanas, em especial pela queima de combustíveis fósseis, mudanças no uso da terra e intensificação de processos produtivos baseados em altas emissões de gases de efeito estufa. O Sexto Relatório de Avaliação do IPCC afirma ser inequívoco que a influência humana aqueceu a atmosfera, o oceano e a superfície terrestre, produzindo alterações rápidas, generalizadas e sem precedentes no sistema climático (IPCC, 2021; 2023)³. Relatórios recentes de agências internacionais, como a Organização Meteorológica Mundial (OMM; WMO em inglês), reforçam esse diagnóstico ao correlacionar o aumento da temperatura média global com a maior frequência e intensidade de eventos extremos – ondas de calor, secas, enchentes e tempestades – caracterizando um quadro de emergência climática induzida pelo homem (WMO, 2025)⁴.

Do ponto de vista da produção de conhecimento, revisões sistemáticas da literatura indicam que a maior parte dos artigos científicos que se posicionam sobre o tema atribui o aquecimento global principalmente às atividades humanas (COOK et al., 2013; COOK et al., 2016; LYNAS; HOULTON; PERRY, 2021), ao mesmo tempo em que estudos sobre a própria comunidade de especialistas mostram que entre 91% e 100% dos cientistas de todo o mundo – chegando a quase 100% entre climatólogos com maior expertise – endossam as principais conclusões do IPCC acerca da mudança climática antropogênica (ANDEREGG et al., 2010; MYERS et al., 2021; POWELL, 2017). Em conjunto com relatórios de síntese das Nações Unidas sobre clima, que consolidam essas evidências e as traduzem em diretrizes de ação global (UNITED NATIONS, 2024), essas referências fornecem uma base teórica robusta para considerar as emergências climáticas atuais como resultado direto de dinâmicas socioeconômicas e tecnológicas historicamente situadas.

Não obstante, o debate sobre negacionismo climático, no contexto brasileiro – como em outros lugares –, tem ressaltado a articulação entre governos de extrema-direita que promovem ataques à ciência, em que a crise climática foi tratada como conspiração ou ameaça aos interesses econômicos nacionais (AGUIAR; MONTEIRO; BATISTA, 2022; BEHR, 2022; FARIAS, 2024). Diversos estudos mostram como esse negacionismo não se limita à simples recusa de evidências, mas opera por meio de “guerras narrativas” e estratégias discursivas que deslocam o foco, relativizam responsabilidades e produzem confusão informacional nas mídias sociais e na esfera pública (FONSECA, 2025), em sintonia com o que a literatura internacional descreve como discursos de atraso ou adiamento de ação climática (LAMB et al., 2020). Ao mesmo tempo, revisões recentes apontam que o enfrentamento do negacionismo mundial demanda não apenas a correção de fatos, mas políticas de fortalecimento da democracia, com envolvimento da sociedade na construção do futuro, comunicação pública com foco no letramento científico, com vistas a construção de políticas públicas eficazes (MENDY; KARLSSON; LINDVALL, 2024; KUTNEY, 2025).

³ Disponível em: <www.ipcc.ch/report/ar6/wg1> e <www.ipcc.ch/report/ar6/syr>. Acesso em: 3 nov. 2025.

⁴ Disponível em: <<https://wmo.int/publication-series/state-of-global-climate-2024>>. Acesso em: 3 nov. 2025.



Nesse contexto, é importante observar que nos Estados Unidos, além do negacionismo climático, vêm se consolidando políticas de revisionismo histórico nos museus e instituições culturais, especialmente sob a orientação do governo Trump. Em 2025, a Casa Branca determinou uma ampla revisão das exposições do Smithsonian Institution e de outros museus nacionais com o objetivo de eliminar "narrativas" consideradas "divisórias" e reforçar uma visão de excepcionalismo americano (EWING, 2025). Essa política foi formalizada em uma ordem executiva que falava em "restaurar a verdade e a sanidade à história americana", atingindo diretamente museus como o National Museum of American History, o National Museum of the American Indian e o National Museum of African American History and Culture (CROWLEY; ANDERSON; WALRATH-HOLDRIDGE, 2025). A iniciativa foi acompanhada por declarações públicas que criticavam o foco em temas como escravidão, racismo estrutural e desigualdades sociais, classificados como parte de uma suposta ideologia "woke". Além disso, Trump declarou que aplicaria aos museus o mesmo "playbook" usado contra universidades, ordenando que seus advogados revisassem conteúdos considerados "woke" e pressionando por cortes em iniciativas de diversidade e inclusão (BREUNINGER, 2025). Paralelamente, houve redução de financiamento para artes e humanidades e o enfraquecimento de políticas afirmativas voltadas à diversidade e inclusão, o que amplia o espaço para práticas negacionistas e revisionistas. Tais medidas não apenas restringem a pluralidade de vozes na esfera cultural, mas também reforçam enquadramentos ideológicos que dificultam o debate público informado, com impactos no mundo todo, criando um ambiente em que a memória coletiva é disputada e a educação científica e histórica se vê ameaçada por narrativas oficiais de caráter excludente.

Na contramão do negacionismo, o campo museal brasileiro, sobretudo a museologia social, nos últimos anos, tem demonstrado uma preocupação crescente e explícita com as emergências climáticas, articulando-as tanto como problema científico quanto como questão social, política e ética. No Brasil, o debate sobre emergência climática se articula não apenas à ciência do clima, mas também a disputas públicas sobre desenvolvimento, democracia, informação e direitos. Embora persistam narrativas negacionistas e estratégias de desinformação que relativizam responsabilidades e dificultam a ação coletiva, o campo museal brasileiro tem respondido a esse cenário com crescente engajamento. Exposições, programas públicos, redes profissionais e iniciativas de museologia social vêm afirmando a centralidade da crise climática, da justiça socioambiental, da memória e da pluralidade de vozes. Nesse contexto, destaca-se também a participação brasileira em debates internacionais sobre a definição de museu (ICOM BRASIL, 2024) e a atualização das políticas do setor, reforçando uma compreensão de museus comprometida com inclusão, diálogo social e responsabilidade pública.

De forma mais objetiva, exposições como *Mova-se! Clima e deslocamentos* (Museu da Imigração, 2024-2025) e *Onde há fumaça: arte e emergência climática* (Museu do Ipiranga, 2024-2025) evidenciam como museus históricos vêm relacionando crise climática, mobilidade humana e narrativas de progresso, reconhecendo o papel das instituições na problematização de modelos de desenvolvimento que produzem vulnerabilidades ambientais.

No Rio de Janeiro, o Museu do Amanhã vem se consolidando como polo de debate climático ao dedicar instalações e programas inteiros ao tema, como *Somos o clima que*



protegemos (2025) e o ciclo *Ocupação Esquenta COP* (2025), que tratam da emergência do clima a partir de perspectivas de justiça climática, povos indígenas, gênero e engajamento público. Em Brasília, a mostra *Clima: o novo anormal* (2025), no SESI Lab, explora de forma imersiva a ideia de um planeta em desequilíbrio, enquanto o MASP, com *Histórias da Ecologia* (IBRAM, 2025a) e a individual *Clarissa Tossin: ponto sem retorno* (2025-2026), insere a crise ambiental e climática no debate mais amplo sobre ecologia, colonialismo e cultura material. Por último, a escolha do tema “museus e mudanças climáticas” para a 19ª Primavera dos Museus (2025a), mobilizando centenas de instituições em todo o país, indica que essa preocupação deixou de ser pontual para se tornar um eixo estruturante das agendas curatoriais e educativas, reafirmando a responsabilidade dos museus na mediação pública das discussões sobre as crises climáticas contemporâneas.

Apesar disso, a inserção da cultura dentro das políticas climáticas ainda é um desafio. Os planos de mitigação e adaptação nacionais não incluem um eixo temático dedicado à cultura ou ao patrimônio cultural. Mesmo com grande mobilização da área, nada avançou em relação a isso no campo internacional com a COP 30. A compreensão de que a pauta climática deve incluir o componente da cultura, em particular do patrimônio cultural, ainda é uma luta a ser travada pelo campo.

Quanto ao universo digital, estudos sobre digitalização do trabalho mostram que a expansão de plataformas, sistemas de gestão e comunicação on-line cria um ambiente ambivalente, com ganhos de flexibilidade e eficiência, mas também novos riscos para a saúde mental, em especial na forma de “technostress” – sobrecarga informacional, necessidade de aprendizado contínuo, sensação de incompetência e exaustão (BORLE et al., 2021; DRAGANO; LUNAU, 2020; SUN et al., 2022; MARSH; PATERSON-VANE; SANDERS, 2024). Pesquisas em diferentes setores indicam que o uso intensivo de tecnologias digitais está associado a maiores níveis de ansiedade, burnout e exaustão emocional, sobretudo em contextos de hiperconectividade e expectativa de disponibilidade permanente, em que as fronteiras entre tempo livre e tempo de trabalho se tornam porosas (GRAVELING, 2020; SANSOVINI, 2023). No caso específico da Inteligência Artificial, levantamentos internacionais apontam efeitos ambíguos: a IA pode redistribuir tarefas, reduzindo partes repetitivas e apoiando análises complexas, mas também aumentar o ritmo de trabalho, intensificar o monitoramento e afetar a autonomia, especialmente quando usada para vigilância, avaliação de desempenho ou gestão algorítmica (ZIRAR; ALI; ISLAM, 2023; GREEN; SALVI DEL PERO; VERHAGEN, 2023).

No campo dos museus, estudos sobre transformação digital, ainda que não focados no Brasil, mostram uma adoção crescente de ferramentas para gestão de acervos, mediação on-line, análise de públicos e desenvolvimento de competências digitais, o que reorganiza rotinas, exige novas formações e acrescenta camadas de pressão a equipes muitas vezes já sobrecarregadas (CARVALHO; MATOS, 2020; SZOGS; NEMO, 2020; OPEN MUSEUMS, 2022).

Para trabalhadores de museus, esses achados sugerem que a digitalização e a IA não são neutras: elas podem expandir possibilidades criativas e de relação com o público, mas, sem participação nas decisões tecnológicas, políticas claras de limites de conexão e oferta de formação crítica (e não apenas técnica), tendem a reforçar desigualdades e produzir novos focos de sofrimento psíquico no cotidiano institucional.





Nesse cenário, amplia-se também o papel dos museus como instituições de referência pública diante da circulação massiva de desinformação, discursos de ódio e manipulação algorítmica que marcam o ambiente digital contemporâneo. Ao lidar com memória, ciência e patrimônio, os museus passam a ser chamados não apenas a incorporar tecnologias, mas a atuar como agentes de letramento midiático e digital, mediação crítica e produção de confiança social. Exposições, programas educativos e plataformas digitais tornam-se espaços estratégicos para discutir a construção das evidências por meio de processos de validação do conhecimento e dos impactos sociais das tecnologias, contribuindo para o enfrentamento das fake news e para a formação de públicos capazes de navegar em ecossistemas informacionais complexos.

Entretanto, esse deslocamento de responsabilidades ocorre em um contexto em que a regulação do ambiente digital ainda constitui um desafio para o país. Embora o Brasil conte com marcos importantes, como a Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD (BRASIL, 2018), permanecem em aberto questões centrais relativas à regulação das plataformas, ao uso de dados e à inteligência artificial, transferindo para instituições culturais parte do ônus de responder a problemas estruturais que extrapolam sua capacidade operacional. Assim, enquanto os museus são pressionados a inovar e a ocupar um papel pedagógico ampliado no debate público, persistem lacunas institucionais que dificultam a construção de políticas de proteção ao trabalho cultural, à saúde mental das equipes e à garantia de direitos digitais de trabalhadores e públicos. O resultado é um campo tensionado entre potencial emancipatório e sobrecarga institucional.

A ênfase nas questões climáticas e no universo digital, como visto, reafirma a preocupação com a saúde mental, que foi mantida nesta edição da pesquisa. Ademais, outras discussões importantes foram levadas em consideração, como diversidade e decolonialidade. Embora não constituam blocos para perguntas específicas, esses assuntos, em especial a temática da diversidade, encontram-se presentes de forma transversal nos questionários. Isso se evidencia na comparação com os questionários de 2020 dos dois ciclos. O bloco de questões de perfil sociodemográfico foi fortalecido, com perguntas antes ausentes, como renda, orientação sexual e sobre pessoas com deficiência. Além disso, esta edição introduziu novas camadas de análise para ampliar a compreensão dos percursos educativos dos respondentes. Foi incluído o mapeamento da escolaridade de seus responsáveis diretos, permitindo delinear uma genealogia educacional capaz de revelar tanto movimentos de mobilidade social quanto dinâmicas de continuidade ao longo das gerações. Com isso, torna-se possível captar não apenas trajetórias de ascensão, mas também padrões de reprodução familiar que qualificam e aprofundam as interpretações comparativas sobre o setor museológico e cultural.

A perspectiva decolonial – diretamente relacionada às discussões de justiça climática – aparece também de maneira integrada sempre que o questionário se abre para abordagens críticas e narrativas historicamente atualizadas.

Essa mesma lógica transversal, de modo análogo, aplica-se à diversidade: são temas que se entrelaçam na necessidade de reconhecer desigualdades, reposicionar vozes e ampliar repertórios interpretativos diante das transformações sociais contemporâneas.



O tema da diversidade também foi levado em consideração no questionário para profissionais do campo museal (Ciclo 1), por exemplo, na formulação da questão sobre tipologia de museus, que inclui não somente as instituições tradicionais de museus (e suas tipologias formais, como "museu de arte", "museu de história" ou "museu etnográfico"), mas também as instituições culturais de forma mais abrangente, de modo que as novas alternativas podem agora incluir quem trabalha em museus comunitários, ecomuseus, pontos de memória, memoriais, centros culturais e universidades. Foram ainda inseridas questões com a finalidade de mapear abordagens críticas aos acervos e a existência de espaço para trazer à tona narrativas historicamente invisibilizadas.

O Ciclo 1 também foi pensado para ser mais inclusivo, pois foram explicitamente convidados a participar não apenas quem trabalha internamente em museus, mas pessoas que atuam no campo museal como um todo, incluindo pesquisadores, consultores, docentes, discentes, estagiários, bolsistas, funcionários de órgãos públicos vinculados à área de preservação e prestadores de serviço em geral. Dessa forma, compreende-se também mobilidades dentro do próprio setor, uma vez que profissionais, ao longo de suas carreiras, transitam entre estruturas públicas, privadas, do terceiro setor e independentes. Ao ampliar o entendimento do que é um profissional do setor de museus, espera-se fortalecer o campo e acolher pessoas que fazem parte do cotidiano das instituições, mas não têm um vínculo empregatício formal. Algumas dessas pessoas, inclusive, são associadas ao ICOM Brasil. A pesquisa Revisitando Vozes, portanto, ouve novamente profissionais da pesquisa anterior, mas abre-se para outras vozes a fim de se criar uma significativa noção de pertencimento no campo museal.

O Ciclo 2 contou com uma rede de colaboradores aplicados, que ajudou a divulgar o questionário – via redes sociais, e-mails, cartazes, contatos pessoais, entre outras formas – e a conscientizar sobre a importância dos dados da pesquisa para a orientação de ações futuras de instituições e profissionais. A realização de uma sondagem nacional com públicos de museus e instituições culturais, bem como a sua intenção de continuidade no futuro, representa um avanço tanto para uma escuta robusta dos visitantes dessas instituições como uma ferramenta para o fortalecimento do campo, que pode se basear nos mesmos dados para, a partir daí, compartilhar iniciativas e reflexões. A necessidade de estreitar laços com profissionais e instituições para a execução da coleta de dados mostrou que o cultivo contínuo de relações é fundamental para que o ICOM Brasil desempenhe seu papel-chave no setor.

Além de contribuir para uma compreensão alargada do que é a atuação profissional no campo museal e quais são os hábitos culturais e as percepções dos públicos de museus e instituições culturais, um dos principais propósitos da presente pesquisa é servir de referência para investigações futuras, nacionais e internacionais, do ICOM e de outras organizações.



Assim, adiante, na seção metodológica e também no apêndice final do relatório, os procedimentos de construção e aplicação da pesquisa serão detalhados para que possam inspirar ou ser replicados no futuro, pelo próprio ICOM Brasil ou por outras organizações do setor, inclusive pelos comitês nacionais e internacionais do ICOM. A padronização de pesquisas de caráter nacional foi uma decisão estratégica do ICOM Brasil, posicionando-o como uma organização que contribui para a construção de dados do setor e para a realização futura desse tipo de levantamento, possibilitando comparações no tempo e no espaço. Espera-se com isso estimular o levantamento, regular e qualificado, de dados sobre o campo museal. Somente com base num conhecimento aprofundado sobre os museus, seus profissionais e seus públicos será possível elaborar, com assertividade, planejamentos estratégicos de qualidade e políticas públicas eficazes.

Escopo deste relatório

Na sequência desta “Apresentação”, o texto apresenta sinteticamente a “Metodologia”, que pode ser acessada de modo detalhado no Apêndice, e traz a subseção “Acesso aos dados e transparência”, com as possibilidades de consulta às bases, reforçando o compromisso da pesquisa com transparência e com a ampliação de análises futuras.

O relatório do Ciclo 1 – profissionais do campo museal –, após a “Introdução”, apresenta o alcance da escuta e o perfil dos respondentes. São abordados aspectos como tempo de atuação, formatos de trabalho (presencial, remoto e híbrido), motivos de afastamento do campo, regimes de contratação (CLT, concursado, terceirizado, temporário, comissionado, PJ etc.), áreas/setores em que atuam (acervo, administração, educativo, curadoria, gestão etc.), além da relação dos profissionais com o ICOM Brasil. Essa seção também descreve o perfil sociodemográfico dos profissionais, incluindo faixa etária, gênero, orientação sexual, cor/raça, escolaridade, renda, local de moradia (estado e cidade) e presença de deficiência.

Em seguida, o relatório desenvolve a análise dos sentimentos sobre a atuação no setor museal e um “zoom” sobre profissionais de museus e instituições culturais, contemplando características dos museus em que atuam, percepções sobre o que precisa melhorar nas instituições e condições de trabalho. Por fim, são analisadas as visões pessoais, sentimentos, conhecimentos e opiniões dos respondentes sobre emergências climáticas e transformações digitais, incluindo o peso atribuído aos recursos digitais nas exposições, o grau de familiaridade com o tema e as expectativas em torno do “museu do futuro”, culminando em uma síntese analítica do ciclo com uma subseção sobre desafios e oportunidades.

Ao final do relatório, há um apêndice com um passo a passo da pesquisa, que tem por finalidade tanto a transparência em relação aos procedimentos adotados quanto o compartilhamento da experiência para inspirar novos estudos.

Metodologia

A pesquisa Revisitando Vozes adotou predominantemente a abordagem quantitativa mediante o uso de questionários online, com algumas respostas abertas, disponibilizados



pela plataforma digital LimeSurvey. O projeto foi planejado e executado ao longo do segundo semestre de 2025 e do início de 2026 em três etapas: planejamento e preparação (etapa 1); coleta e produção de dados (etapa 2); e por fim consolidação e análise de dados (etapa 3).

Conforme adiantado na "Apresentação", a pesquisa foi planejada em dois ciclos: o Ciclo 1, voltado para profissionais do campo museal; e o Ciclo 2, específico para os públicos de instituições culturais e de lazer. Para cada um desses ciclos foi desenvolvido um questionário apropriado, embora a estrutura seja semelhante, com perguntas em comum.

Os questionários foram elaborados levando em consideração os seguintes objetivos: definir um padrão para séries históricas com base nos questionários de 2020 (ICOM BR; TOMARA!, 2020); e estabelecer um conjunto de questões temáticas, que a cada ciclo de aproximadamente cinco anos serão renovadas para a coleta regular de dados sobre o campo museal.

Os dois questionários apresentavam quatro blocos de questões, com dois blocos relacionados ao universo da pesquisa em foco (profissionais do campo museal ou públicos de instituições culturais), e um deles dedicado aos seguintes recortes temáticos: emergências climáticas e transformações digitais. O último bloco, nos dois questionários, tratava de perguntas de caráter sociodemográfico.

Após a elaboração dos questionários, houve um processo de validação junto aos comitês internacionais e à aliança regional do ICOM, nomeadamente, CECA, CIMUSET e ICOM-LAC. A validação também ocorreu no âmbito dos seguintes comitês nacionais: ICOM Argentina, ICOM Chile, ICOM Colômbia, ICOM Costa Rica, ICOM Equador e ICOM Paraguai.

O processo de coleta ocorreu em períodos distintos para cada ciclo, um na sequência do outro. Assim, a divulgação foi dedicada a alcançar os públicos específicos nos seus devidos ciclos. A estratégia adotada foi predominantemente a comunicação digital, com envio de mensagens por e-mail (newsletters, boletins) e postagens em redes sociais (Instagram, LinkedIn e WhatsApp), tanto do ICOM BR quanto de parceiros (instituições culturais, órgãos da administração pública, coletivos, profissionais do setor, professores universitários, entre outros). Para o Ciclo 2, voltado ao público, algumas instituições museais imprimiram também cartazes com o *QRCode* da pesquisa, colocados, em geral, na entrada da instituição.

A coleta de cada ciclo foi monitorada por meio de painéis criados no ambiente do Looker Studio. Desse modo, além da possibilidade de obter dados parciais de forma organizada e quase instantânea, foi possível concentrar esforços de divulgação, por exemplo, em determinadas regiões ou entre faixas etárias específicas, a depender da avaliação do nível de engajamento com a pesquisa em cada momento.

A realização da pesquisa em dois ciclos diferentes permitiu que a consolidação e a análise dos dados ocorressem separadamente, de modo que enquanto o Ciclo 2 estava com a coleta ativa, os dados do Ciclo 1 já estavam sendo processados. Além disso, aprendizados de um ciclo puderam ser aplicados no outro. Para conhecer mais detalhes da abordagem metodológica, ver o apêndice [*Passo a passo da pesquisa*](#).



Tabela 1 – Resumo da aplicação dos questionários

	Estrutura do questionário	Qtde. de perguntas	Período de coleta	Universo
Ciclo 1 Profissionais	Bloco 1 - Você e o campo museal Bloco 2 - Você e a instituição em que trabalha Bloco 3 - Você e o mundo atual Bloco 4 - Um pouquinho mais sobre você	38	10/10/2025- 6/11/2025	778
Ciclo 2 Públicos	Bloco 1 - Você e os museus Bloco 2 - Hábitos culturais Bloco 3 - Você e o mundo atual Bloco 4 - Sobre você	30	7/11/2025- 19/12/2025	1196



Acesso aos dados e transparência

O presente relatório apresenta os dados da pesquisa de forma analítica, com recortes e cruzamentos selecionados dentre outros possíveis. Todavia, para permitir e incentivar outras análises, [os dados completos do Ciclo 1 estão disponíveis aqui](#) e do Ciclo 2 [aqui](#).



Introdução

Desde a sua concepção, a pesquisa *Revisitando Vozes* foi pensada como uma escuta ampliada do setor. O intuito era realizar uma escuta ampla do setor, contemplando seus diferentes segmentos. Assim, além de profissionais que atuam dentro de instituições museológicas e culturais, a pesquisa buscou intencionalmente ouvir trabalhadores do campo museal de forma abrangente, incluindo prestadores de serviço, consultores, funcionários de órgãos públicos vinculados a setores ou atividades de preservação e difusão de memórias e/ou acervos museológicos, pesquisadores (ligados a universidades ou independentes), bem como docentes e discentes de cursos da área. Para tanto, a comunicação do Ciclo 1 foi distinta em relação à edição anterior: ao invés de usar a expressão "profissionais de museus", a pesquisa utilizou "profissionais do campo museal" e, durante a divulgação, buscou-se explicitar quem poderia participar com exemplos concretos.

Embora esta edição tenha ampliado o universo de respondentes, os dois grandes grupos analisados — profissionais vinculados diretamente a instituições e profissionais que atuam no campo museal sem vínculo institucional direto — apresentam, em linhas gerais, perfis próximos ao conjunto da amostra. Sempre que surgem diferenças relevantes, elas são destacadas ao longo da análise.

É importante fazer essa ressalva, primeiramente, porque a primeira edição da pesquisa, *Dados para Navegar em Meio às Incertezas* (ICOM BR; TOMARA!, 2020a, 2020b), pela forma como foi feita a divulgação e as perguntas, acabou privilegiando e incentivando a participação de profissionais que atuavam dentro de instituições museológicas e culturais. Em segundo lugar, porque a estrutura do questionário desta segunda edição permitiu um duplo caminho baseado na distinção de dois grandes perfis: um dos que *atuam internamente nas* instituições museológicas e culturais e outro dos que *atuam com* essas instituições.

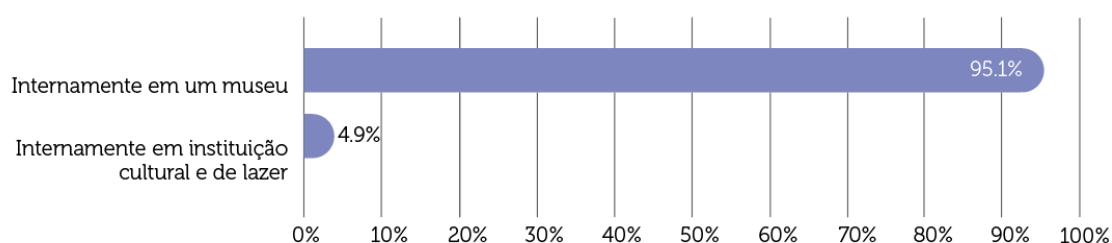
Os profissionais não vinculados diretamente a museus responderam apenas três dos quatro blocos da pesquisa, não tendo que responder à seção "Você e a instituição em que trabalha" do questionário, destinada apenas àqueles que atuam internamente nas instituições. Para tanto, logo no início do questionário, após duas questões em comum (sobre o tempo de inserção no campo museal e sobre estar ou não trabalhando e o formato do trabalho – presencial, híbrido, remoto), os profissionais tiveram de responder à seguinte pergunta: "Você respondeu que está trabalhando. Qual é a sua atuação no setor de museus?". Estas foram as opções: "Trabalho internamente em um museu (CLT, concursada/o/e, temporária/o/e, terceirizada/o/e, pessoa jurídica, comissionada/o/e, bolsista)"; "Trabalho internamente em instituição cultural e de lazer que não se enquadra plenamente na definição de museu"; "Trabalho com consultoria ou prestação de serviços (com eventuais trabalhos internos em museus)"; "Trabalho em órgão público em setor ou atividade relacionada à preservação e difusão de memórias e/ou acervos museológicos"; "Trabalho com pesquisa no campo museal (de forma independente ou com vínculo a universidades)"; "Sou docente em Museologia ou áreas afins"; "Sou discente em Museologia ou áreas afins"; e "Outro. Qual?".



Apenas quem clicava em uma das duas primeiras alternativas era direcionado para a seção "Você e a instituição em que trabalha"; os demais seguiam diretamente para o terceiro bloco, "Você e o mundo atual".

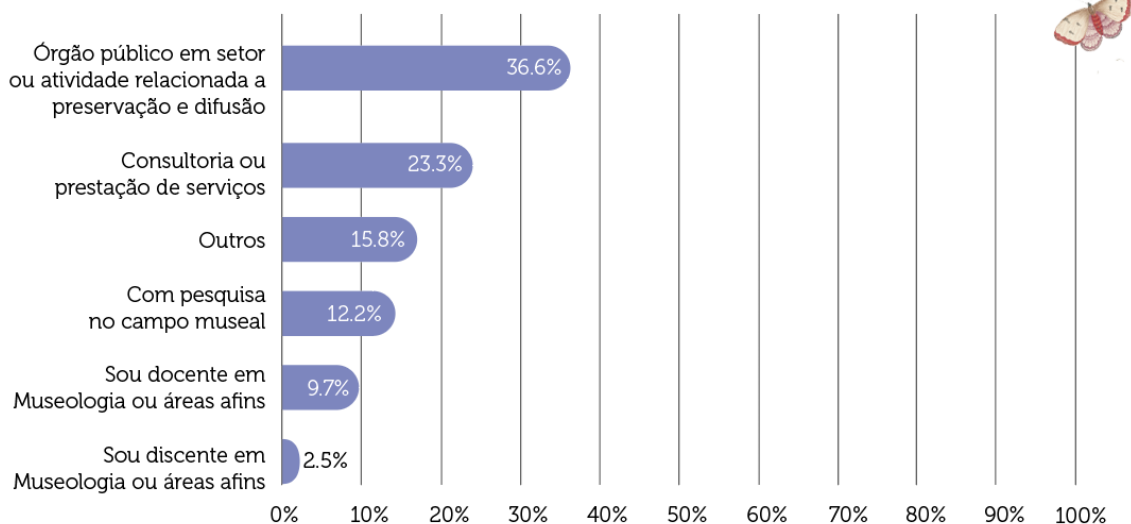
As respostas foram estas (considerando um universo de 710 respondentes, excluindo-se os 68 profissionais que declararam não estar trabalhando): internamente em um museu, 57,7%; órgão público em setor ou atividade relacionada à preservação e difusão de memórias/acervos museológicos, 14,4%; consultoria ou prestação de serviços, 9,2%; com pesquisa no campo museal, 4,8%; docente em museologia ou áreas afins, 3,8%; internamente em instituição cultural e de lazer, 3%; discente em museologia ou áreas afins, 1%. Responderam "Outros", 6,2% dos respondentes. Com base nesses resultados, ao agregar as categorias, tem-se a divisão entre os dois perfis mencionados, isto é, entre vinculados e não vinculados a museus. Os primeiros resultam da soma dos que trabalham internamente em um museu ou em uma instituição cultural e de lazer, perfazendo 60,7% dos respondentes (431 pessoas). Os não vinculados diretamente a museus agregam todos aqueles que não se enquadraram nas duas alternativas mencionadas, o que resulta em 39,3% dos participantes da pesquisa (279 pessoas). Conforme gráficos a seguir:

Gráfico 1 - Vinculados a museus



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 431 respondentes.

Gráfico 2 - Não vinculados a museus

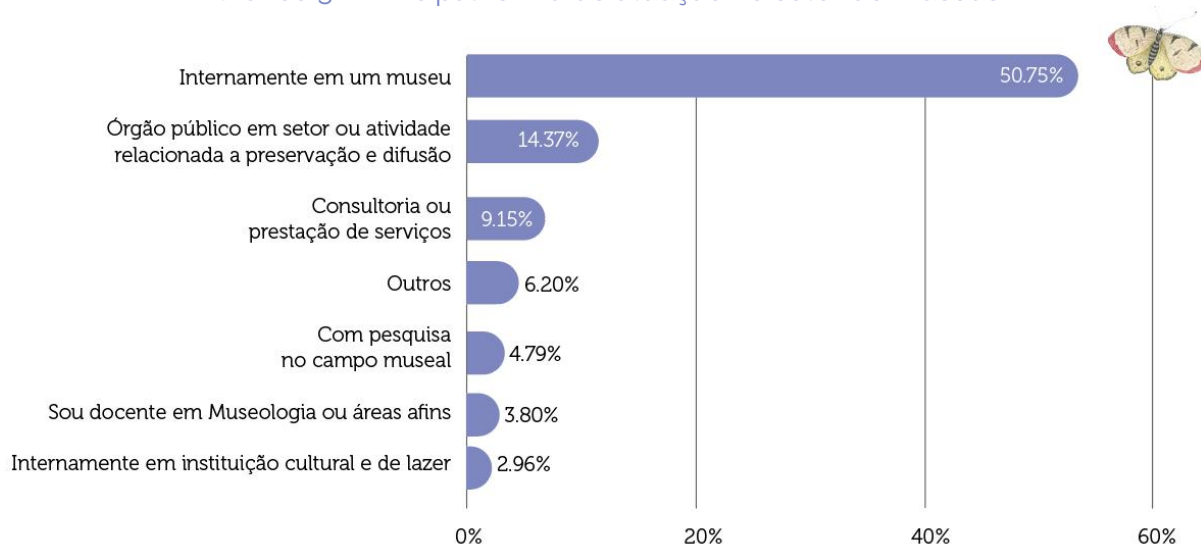


Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 279 respondentes.

- Vinculados a museus (atuam dentro de museus ou instituições culturais)

- Trabalho internamente em um museu (CLT, concursada/o/e, temporária/o/e, terceirizada/o/e, pessoa jurídica, comissionada/o/e, bolsista) – 57,7%
- Trabalho internamente em instituição cultural e de lazer que não se enquadra plenamente na definição de museu – 3%
- Não vinculados a museus (não atuam diretamente ou necessariamente dentro de museus ou instituições culturais)
 - Trabalho em órgão público em setor ou atividade relacionada à preservação e difusão de memórias e/ou acervos museológicos – 14,4%
 - Trabalho com consultoria ou prestação de serviços (com eventuais trabalhos internos em museus) – 9,2%
 - Trabalho com pesquisa no campo museal (de forma independente ou com vínculo a universidades) – 4,8%
 - Sou docente em Museologia ou áreas afins – 3,8%
 - Sou discente em Museologia ou áreas afins – 1%
 - Outro. Qual? – 6,2%

Gráfico 3 - Principal forma de atuação no setor de museus



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 710 respondentes.

Portanto, a apresentação que segue dos resultados da pesquisa, além de fornecer os dados gerais de todos os respondentes, buscará comparar esses dois segmentos entre si a fim de que nuances sejam observadas e seja possível realizar comparações com a pesquisa anterior sem grandes distorções. Adiante, os resultados serão apresentados de forma pormenorizada e com as devidas ponderações.

1. O alcance da escuta: de onde as vozes ecoaram

As vozes sudestinas foram as mais presentes, o que reflete a concentração de equipamentos culturais e oportunidades de trabalho na região, ao mesmo tempo em que revela desafios da pesquisa em alcançar outras regiões do Brasil.

A pesquisa alcançou 778 profissionais com residência em todas as regiões do país. A região Sudeste foi a que teve mais respondentes, perfazendo 62% do total; em seguida vem a região Nordeste, com 14,4%; a região Sul contribuiu com 11,4% das respostas; a região Centro-Oeste teve 8,2%; e a região Norte teve o menor número de participantes da pesquisa, com 4% do total.

A distribuição das respostas pelas regiões do país revelam dois aspectos: a dificuldade da pesquisa, por meio da divulgação online e da articulação do ICOM Brasil com seus associados e instituições parceiras, em alcançar possíveis respondentes de outras regiões que não o Sudeste, sobretudo das regiões Centro-Oeste e Norte; a concentração de museus e profissionais do setor no Sudeste, especialmente em São Paulo e no Rio de Janeiro. A seguir, os dados por estado:



Tabela 2 – Estado de residência (todas as respostas)

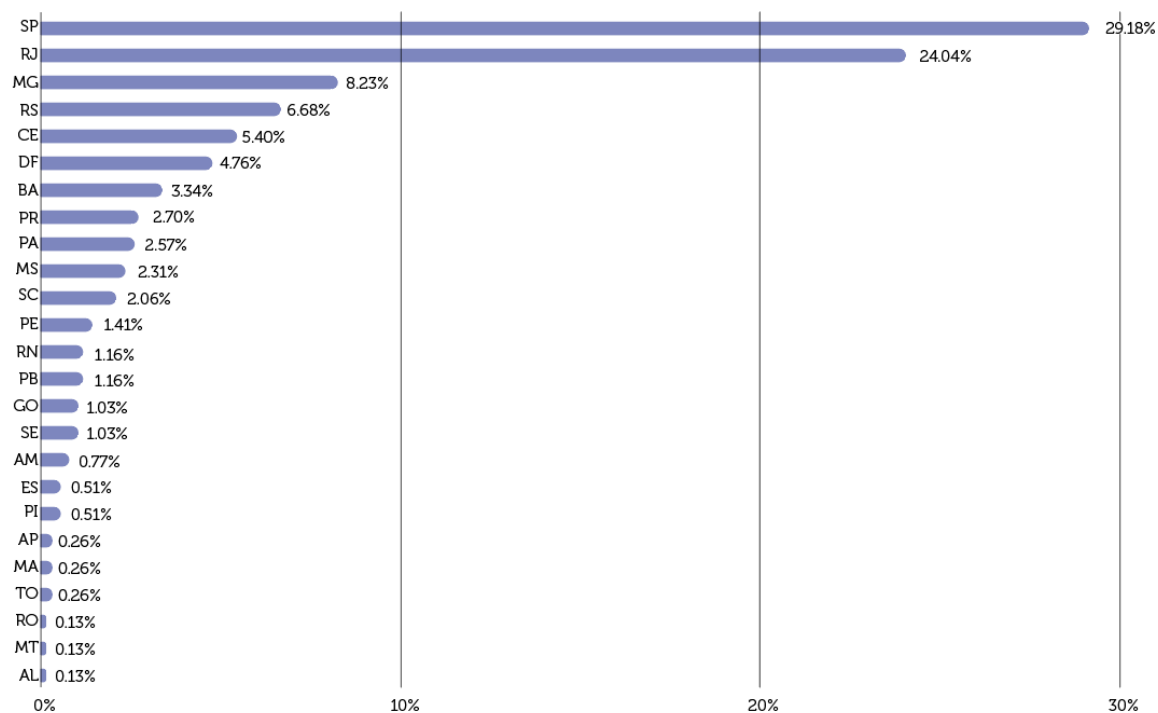
N.	Estado de residência	Todas as respostas	Respondentes por milhão de habitantes ⁵	Profissionais vinculados a museus	Profissionais não vinculados	Outros ⁶
1	SP	227	4,93	60.8%	33%	6.2%
2	RJ	187	10,86	56.7%	35.3%	8%
3	MG	64	2,99	60.9%	32.8%	6.3%
4	RS	52	4,63	50%	40.4%	9.6%
5	CE	42	4,53	81%	19%	0%
6	DF	37	12,35	51.4%	43.2%	5.4%
7	BA	26	1,75	38.5%	38.5%	23.1%
8	PR	21	1,77	61.9%	28.6%	9.5%
9	PA	20	2,30	55%	30%	15%
10	MS	18	6,15	38.9%	50%	11.1%
11	SC	16	1,95	56.3%	37.5%	6.3%
12	PE	11	1,15	36.4%	45.5%	18.2%
13	RN	9	2,60	66.7%	33.3%	0%
14	GO	8	1,08	0%	87.5%	12.5%
15	PB	9	2,16	22.2%	44.4%	33.3%
16	AM	6	1,39	33.3%	50%	16.7%
17	SE	8	3,48	12.5%	37.5%	50%
18	ES	4	0,97	25%	50%	25%
19	AP	2	2,48	50%	50%	0%
20	MA	2	0,28	50%	50%	0%
21	PI	4	1,18	0%	50%	50%
22	TO	2	1,26	0%	100%	0%
23	AL	1	0,31	100%	0%	0%
24	MG	1	0,26	0%	100%	0%
25	RO	1	0,57	0%	100%	0%
26	AC	0	0,00	-	-	-
27	RR	0	0,00	-	-	-
Total		778	3,65 ⁷	431	279	68

Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 – Questionário para profissionais. Universo: 778 respondentes.

⁵ Para relativizar o volume de respostas segundo o porte populacional das unidades da federação, os dados foram padronizados com base nas estimativas oficiais de população do IBGE para 1º de julho de 2025, expressando o número de respondentes por 1 milhão de habitantes (IBGE, 2025a).

⁶ A categoria “Outros” inclui as seguintes opções de resposta: Estou apenas estudando; Estou desempregada/o/e; Estou aposentada/o/e; Estou afastada/o/e para repensar a carreira; Prefiro não responder; Outros.

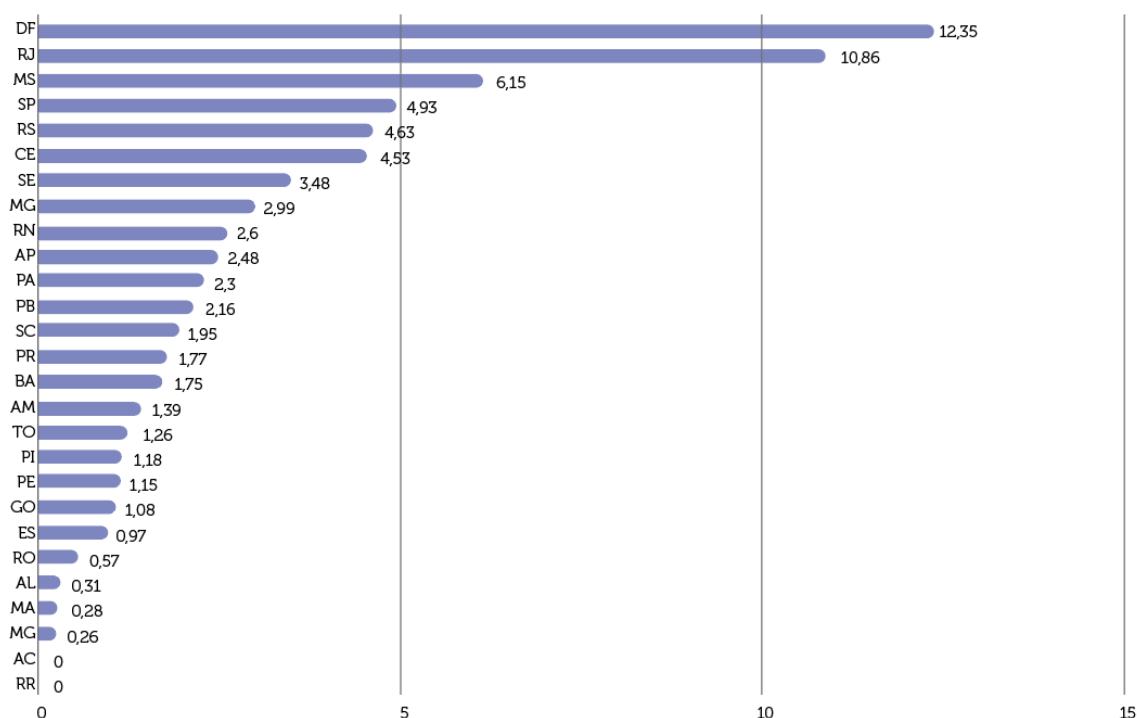
Gráfico 4 - Percentual de respostas por estado



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 778 respondentes.

⁷ Na linha "Total", o cálculo considera a população estimada do Brasil em 213.421.037 habitantes em 1º de julho de 2025 (IBGE, 2025a).

Gráfico 5 - Respondentes por milhão de habitantes



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 778 respondentes.

Com base em todas as respostas coletadas, apenas os estados do Acre e de Roraima não apresentaram nenhum respondente, e merece destaque o fato de o Ceará ser o único estado fora do Sul e do Sudeste a figurar entre os cinco primeiros em número de participantes da pesquisa.

Ceará: polo de novos museus e políticas culturais

Desde 2022, o Ceará vem se consolidando como referência nacional no campo museológico graças a investimentos estratégicos em novos equipamentos culturais e na reestruturação de espaços históricos. Entre os marcos recentes estão a inauguração da Pinacoteca do Ceará (2022), a reabertura do Museu da Imagem e do Som do Ceará – MIS-CE (2022), a abertura do anexo Bode loiô do Museu do Ceará (2024), além dos inovadores Museus Orgânicos no Cariri. Esses espaços se somam a instituições já consolidadas, como o Museu da Fotografia, o Museu da Indústria e o Museu da Cultura Cearense, formando um circuito dinâmico e acessível.

O protagonismo cearense foi projetado nacionalmente com a realização do Fórum Nacional de Museus em Fortaleza (2024), que evidenciou a seriedade das políticas públicas locais. Programas estruturantes como o Pacto pela Cultura (com adesão de todos os 184 municípios), os investimentos da Lei Paulo Gustavo e a criação da nova sede da Secretaria da Cultura reforçam o compromisso do estado em fortalecer identidades regionais e ampliar o acesso aos direitos culturais (BARBOSA, 2024).

Esse conjunto de iniciativas talvez explique por que o Ceará aparece entre os estados mais ativos nesta pesquisa: trata-se de um modelo de gestão cultural que, desde

2022, alia inovação tecnológica, valorização da memória e estímulo à economia criativa, consolidando o estado como polo de arte contemporânea e referência em políticas museológicas no Brasil.

Uma forma complementar de qualificar essa distribuição territorial é relativizar os dados absolutos pelo tamanho da população dos estados. Ao considerar o número de respondentes por 1 milhão de habitantes, observa-se que a concentração de respostas não se explica apenas pelo porte populacional. Tomando como referência a razão nacional de 3,65 respondentes por 1 milhão de habitantes, destacam-se acima dessa média o Distrito Federal, o Rio de Janeiro, o Mato Grosso do Sul, São Paulo, o Rio Grande do Sul e o Ceará. Isso indica que, embora a concentração de respostas no Sudeste permaneça evidente em números absolutos, alguns estados também apresentaram participação proporcionalmente expressiva quando a leitura é relativizada pelo tamanho da população.

Há uma diferença, entretanto, quando se considera apenas os profissionais que trabalham internamente em museus. Nesse caso, a abrangência é menor com respondentes espalhados por 20 estados e o Distrito Federal. Também em relação aos profissionais que trabalham internamente em museus, a distribuição das respostas pode ser qualificada por um parâmetro adicional.

Para isso, realizou-se um cruzamento exploratório entre o número de respondentes vinculados a museus em cada estado e o total de pessoas que trabalham em museus registrado em base administrativa do Cadastro Nacional de Museus (CNM), disponibilizada por meio da plataforma MuseusBr, encaminhada pelo Ibram para subsidiar a pesquisa⁸. Considerando a taxa nacional de 2,1% de respondentes vinculados em relação ao total de pessoas que trabalham em museus, estados como Mato Grosso do Sul, Ceará e São Paulo aparecem acima dessa média, enquanto Pernambuco, Espírito Santo e Maranhão ficam abaixo dela. Isso sugere que números absolutos mais baixos de resposta não devem ser lidos automaticamente como sinal de pouca adesão à pesquisa: em alguns casos, eles parecem refletir principalmente a menor dimensão do universo estadual de trabalhadores em museus; em outros, indicam cobertura proporcionalmente mais limitada.

⁸ Para esse cruzamento, utilizou-se uma planilha do Cadastro Nacional de Museus (CNM), com dados inseridos na plataforma MuseusBr, e encaminhada pelo Ibram para apoiar a pesquisa (IBRAM, 2025). Trata-se de uma base administrativa alimentada a partir de informações fornecidas pelos próprios museus, em regime de autodeclaração, por meio da plataforma. O CNM é um instrumento de mapeamento e compartilhamento de informações sobre os museus brasileiros, enquanto o MuseusBr é a plataforma por meio da qual essas informações são geridas e disponibilizadas. A base foi tomada apenas como referência aproximada do contingente de pessoas que trabalham em museus por unidade da federação, considerando-se a variável “total de pessoas que trabalham no museu”. Segundo o manual da plataforma (IBRAM, [s.d.]), esse campo deve contabilizar terceirizados, estagiários e voluntários, enquanto o número de terceirizados aparece também em campo próprio, como subconjunto do total. Na planilha analisada, porém, foram identificadas inconsistências de preenchimento — como registros em que o número de terceirizados supera o total de pessoas que trabalham no museu, ou em que há terceirizados informados sem preenchimento correspondente do total geral —, o que limita a comparabilidade estrita com os respondentes vinculados da pesquisa. Soma-se a isso o fato de o questionário trabalhar com o estado de residência dos respondentes, e não necessariamente com o estado da instituição em que atuam. Por essa razão, o cruzamento foi utilizado apenas como parâmetro exploratório de cobertura territorial, e não como base para afirmar representatividade estatística.





Além de Acre e Roraima, não há respondentes de Goiás, Mato Grosso, Piauí, Rondônia e Tocantins. A explicação possível para essa redução é a menor presença de museus nesses estados, tendo em vista que as pessoas costumam trabalhar nos estados em que residem. Quando se trata de outros profissionais, sobretudo prestadores de serviço e consultores, muitos podem trabalhar remotamente para diversos museus, mesmo que não trabalhem para nenhuma instituição do seu próprio estado. Isso se confirma pelo fato de que alguns desses profissionais terem indicado – em pergunta sobre o estado em que trabalha – que sua atuação se dava em todo o país, sem apontar um estado em específico.



2. Coro qualificado: quem são os profissionais que participaram da pesquisa

Feminino, maduro e com alta escolarização, o perfil dos respondentes reflete um campo de profissionais qualificados e preparados para enfrentar os desafios contemporâneos, contudo, que ainda precisa avançar na inclusão de grupos minorizados.

Os respondentes da pesquisa constituem um perfil altamente escolarizado, branco, feminino, heterossexual, acima dos 40 anos, com renda acima dos cinco salários mínimos e sem deficiência. Grande parte mora na região Sudeste, sobretudo nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. O alto nível de profissionalização pode ser efeito do processo de qualificação que a área museológica vem atravessando no Brasil, sobretudo a partir do REUNI⁹, que operou, entre 2007 e 2012, como um mecanismo institucional de expansão nas universidades federais. Ao induzir a criação de novos cursos (e a ampliação de vagas), com estrutura mínima de funcionamento, o programa contribuiu para formar novas turmas de profissionais e para interiorizar e capilarizar a formação em Museologia, distribuindo-a por diferentes regiões e instituições do país, ainda que majoritariamente no Sudeste (WANGLER, 2012; TANUS, 2013; DAMASCENO, 2014; CORDEIRO, 2016). Ademais, com a regulamentação do Estatuto dos Museus¹⁰, em 2013, e a consolidação do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), houve um investimento contínuo em cursos de formação, capacitações técnicas e programas voltados para a gestão cultural.

Os dados da pesquisa indicam um perfil de alta escolaridade entre os respondentes, com predomínio de profissionais com ensino superior completo e forte presença de formação pós-graduada. Esse resultado pode dialogar com processos mais amplos de expansão da formação em Museologia e de qualificação do campo museal no Brasil nas últimas décadas. Ainda assim, os dados devem ser lidos como expressão do perfil dos participantes da pesquisa, e não como retrato exaustivo do conjunto dos trabalhadores de museus no país.

⁹ O REUNI foi o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, criado pelo Governo Federal (MEC) em 2007, por meio do Decreto nº 6.096/2007.

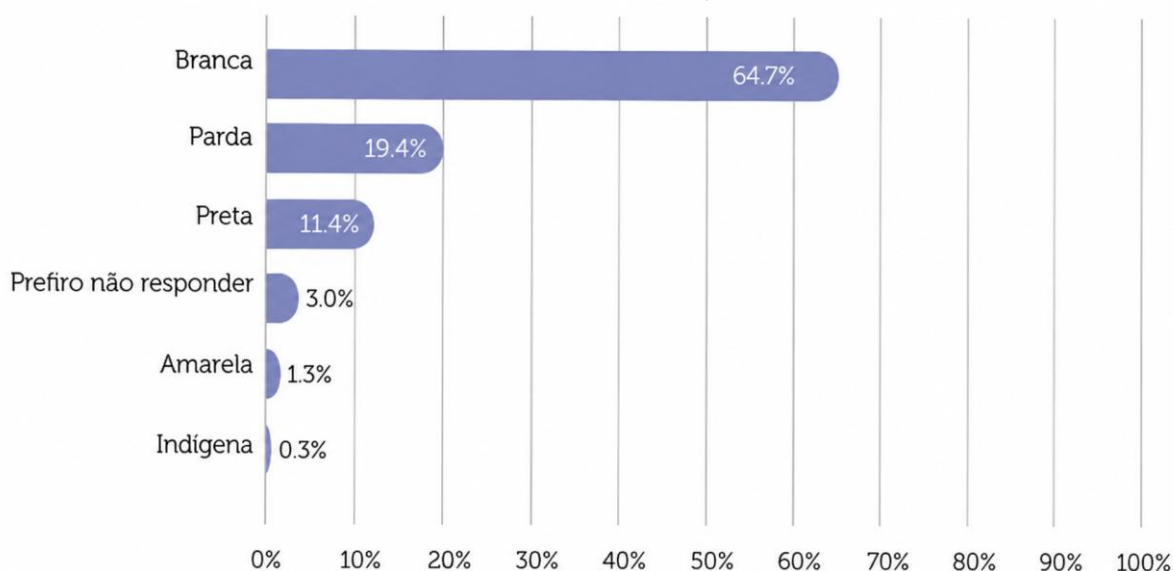
¹⁰ O Estatuto dos Museus (Lei nº 11.904/2009) estabeleceu o marco legal para a atividade museológica no Brasil, definindo museu e fixando princípios e deveres mínimos de gestão, preservação, segurança e acesso (BRASIL, 2009a). Sua criação integra o ciclo de políticas federais do setor iniciado com a Política Nacional de Museus (BRASIL, 2003) e consolidado com a criação do Ibram (BRASIL, 2009b); a regulamentação veio com o Decreto nº 8.124/2013 (BRASIL, 2013).



2.1 “Cor/raça no campo museal: desigualdades persistentes”

A pesquisa reforça a urgência de políticas e ações que promovam maior equidade e ampliem o acesso de profissionais racializados ao campo museal

Gráfico 6 - Cor/Raça no campo museal



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 778 respondentes.

“A cor ou raça que melhor identifica você é” foi a pergunta feita no questionário para levantar esse indicador. As alternativas seguiram o critério de classificação do IBGE (amarela, branca, indígena, parda, preta) e havia ainda a alternativa “Prefiro não responder”.

De acordo com as respostas totais, foram estes os resultados: pessoas brancas, 64,7%; pardas, 19,4%; pretas, 11,4%; amarelas, 1,3%; e indígenas, 0,3%. Chama atenção que 3% preferiram não responder. O filtro por segmentos de profissionais (ligados ou não a instituições museológicas/culturais) não mostra diferenças notáveis. Assim, **pessoas brancas constituem a maioria dos respondentes; a soma de pretos e pardos resulta em 30,8% de pessoas negras, o que indica um desequilíbrio importante em termos de representatividade¹¹.**

¹¹ No ordenamento jurídico brasileiro, há base legal expressa para empregar a categoria “negros” como agregação de pessoas autodeclaradas “pretas” e “pardas”, tomando como referência o quesito cor/raça do IBGE. O Estatuto da Igualdade Racial define “população negra” como “o conjunto de pessoas que se autodeclararam pretas e pardas”, conforme o quesito cor ou raça usado pelo IBGE (BRASIL, 2010, art. 1º, parágrafo único, IV). Vale registrar, contudo, o debate mais amplo sobre a legitimidade e os efeitos dessa agregação. Parte da literatura descreve o “pardo” como categoria politicamente disputada (“dilema político”), com tensões que se intensificam quando entram em cena comissões de heteroidentificação e discussões sobre colorismo, que podem redefinir, de modo controverso, os limites de pertencimento à categoria política “negro”, sobretudo para pardos e negros de pele clara (CAMPOS, 2013; FREIRE, 2025; MATTOS; SANTIAGO, 2025). Além disso, há iniciativas e discursos que defendem a constituição de uma identidade parda/mestiça como sujeito político distinto, buscando romper ou relativizar a associação automática entre “pardo” e “negro” (FREIRE, 2025). De todo modo, adota-se aqui “negros” como agregação de “pretos” e “pardos” não apenas por coerência com o marco jurídico, mas porque essa escolha é operacional, no sentido de permitir comparações e alinhamento com outras

Na comparação com o Censo 2022 (IBGE, 2023a), o número de pessoas brancas do setor museal (64,7%) está muito acima dos 43,5% (Censo); o de pessoas pardas (19,4%) está bem abaixo dos 45,3% (Censo); o de pessoas pretas (11,4%) está um pouco acima dos 10,2% (Censo); o de pessoas amarelas (1,3%) está acima dos 0,4% (Censo); o de pessoas indígenas (0,3%) está abaixo dos 0,8% (Censo). A taxa de 3% que preferiu não responder está bem mais alta que o Censo, em que a não resposta em “cor ou raça” é mínima (em geral <1% e muitas vezes tratada como “ignorados/sem declaração”).

Isso significa que, de acordo com o Censo 2022, a população negra brasileira (55,5%) é superior aos que se declaram brancos (45,3%). Desse modo, esperava-se que o setor museal se aproximasse dessa proporção. Entretanto, o perfil geral dos respondentes está bem mais branco (64,7%) do que negro (30,8%), em desalinho com o padrão do Censo, com sub-representação forte de pardos.

Os recortes regionais ajudam a qualificar essa leitura. No Centro-Oeste, a Revisitando Vozes registrou 57,8% de pessoas brancas e 37,5% de pessoas negras, enquanto o Censo 2022 indica 37% de pessoas brancas e 61,6% de pessoas negras na população da região. No Nordeste, os respondentes da pesquisa se distribuem em 42% de brancos e 56,3% de negros, ao passo que o perfil populacional regional é de 26,7% de brancos e 72,6% de negros. No Norte, a pesquisa identificou 48% de brancos e 48,4% de negros, em contraste com os 20,7% de brancos e 76% de negros observados no Censo 2022. No Sudeste, a diferença é particularmente marcada: os respondentes da pesquisa são 71,8% brancos e 23,7% negros, enquanto a população regional é composta por 49,9% de brancos e 49,3% de negros. Já no Sul, os percentuais observados na pesquisa — 71,9% de brancos e 20,2% de negros — se aproximam mais do perfil demográfico regional, no qual 72,6% da população se declara branca e 26,7% negra.

Quando se agregam as regiões, a tendência permanece. Na soma de Centro-Oeste, Nordeste e Norte, a Revisitando Vozes registra 44,9% de respondentes brancos e 52,2% de negros, ao passo que, no Censo 2022, essas três regiões reúnem 27,4% de pessoas brancas e 71,2% de negras. Já na soma de Sul e Sudeste, a pesquisa apresenta 71,8% de brancos e 23,1% de negros, enquanto o perfil populacional combinado dessas regiões é de 55,8% de brancos e 43,4% de negros. A comparação sugere que a sobrerrepresentação de pessoas brancas entre os respondentes não se restringe às regiões historicamente mais brancas do país, embora pareça assumir intensidade especialmente forte no Sudeste.

Nesse sentido, é interessante notar que a comparação com o *1º censo de trabalhadores de museus do estado de São Paulo* realizado pelo Sistema Estadual de Museus de São Paulo (Sisem-SP) em 2023 mostra muitas similaridades. No censo do Sisem-SP (2024), 64,4% se declararam brancos (64,7%)¹²; 28,8%, negros (30,8%) – 16,9% pardos (19,4%) e 11,9% pretos (11,4%); 3,5%, amarelos (1,3%); e 1,3% indígenas (0,3%).

Vale assinalar que, nesta pesquisa, os respondentes que atuam no estado de São Paulo perfazem cerca de 29% da amostra.

pesquisa e série histórica, o que não invalida os debates sobre heterogeneidade, colorismo e disputas em torno da categoria “pardo”.

¹² Entre parênteses estão os resultados da pesquisa Revisitando Vozes.



O que dizia a pesquisa em 2020

A análise dos dados de cor/raça já revelava um padrão preocupante de representatividade dos respondentes ligados ao setor museal. Naquele levantamento (ICOM BR; TOMARA!, 2020), as pessoas brancas representavam 70,5% dos participantes; na pesquisa atual, houve uma redução de 5,8 pontos, uma vez que os respondentes brancos perfizeram 64,7%. Por outro lado, a soma de pessoas pretas e pardas, naquela altura, foi de 24,7%, 6,1 pontos a menos do que os 30,8% da pesquisa atual. Percebe-se, assim, que entre 2020 e 2025 houve uma redução positiva (embora pequena) na distância da proporção entre negros e brancos no campo museal, pois, na comparação, tanto a taxa de brancos é menor como a de negros é maior. A persistência do desequilíbrio, entretanto, continua, não só porque a quantidade de profissionais negros é menor do que a de brancos, mas porque não representa a realidade da população brasileira. Assim, há uma estrutura no campo museal que ainda não consegue refletir a diversidade da sociedade brasileira, o que exige ações concretas para ampliar o acesso, a permanência e a escuta de profissionais e públicos negros. É preciso assinalar, contudo, que esse não é um desafio apenas do setor e sim da sociedade como um todo. Isso não impede que iniciativas para que a composição profissional do campo busque refletir a diversidade social; mas indica que há limites que não dependem somente das instituições museológicas.

Em 2025, IBGE (2025b) divulgou, por meio do Sistema de Informações e Indicadores Culturais (Siic), dados sobre trabalhadores da cultura no período de 2013 a 2024. Em 2024, a maioria dos trabalhadores do setor cultural se declarava branca (50,2%) ao passo que os negros perfaziam 48,1% – 37,7% de pardos mais 10,4% de pretos. Esses dados evidenciam que o setor cultural brasileiro, como um todo, apresenta uma composição racial mais diversa, ainda que não reflita a proporção de brancos e negros presente no Censo 2022. No entanto, essa diversidade não se reproduz no perfil do campo museal levantado nesta pesquisa, uma vez que a predominância de profissionais brancos é mais acentuada do que na área cultural em geral. O contraste aponta para a hipótese de um descompasso estrutural: enquanto a área cultural brasileira é marcada pela pluralidade racial, os museus ainda não incorporaram plenamente essa diversidade em seus quadros profissionais. Esse descompasso pode estar diretamente ligado ao acesso desigual à educação. O setor museal mapeado, como já foi antecipado e será visto com mais detalhes adiante, é altamente escolarizado, com formação superior e especialização em diversas funções, o que limita a entrada de grupos historicamente marginalizados.

Embora, como visto, a regulamentação do Estatutos de Museus, e em estados como São Paulo, o fortalecimento do Sisem-SP tenham ampliado cursos de formação e capacitação, os dados mostram que tais políticas ainda não foram suficientes para corrigir desigualdades raciais profundas.

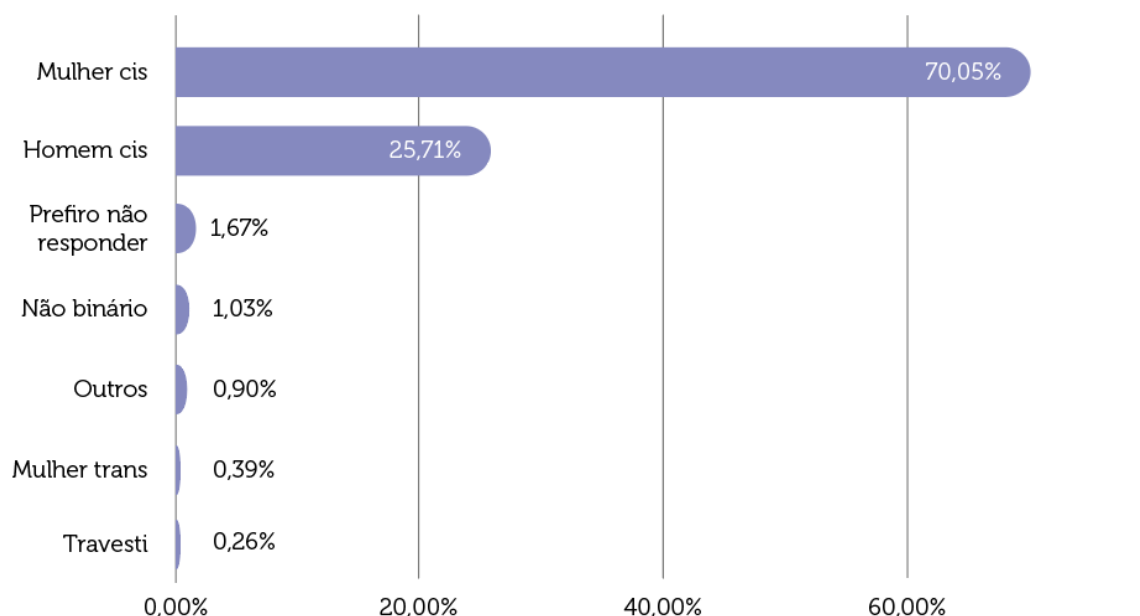


A sub-representação de pessoas negras indica que processos de formação, seleção e permanência ainda não refletem a diversidade da sociedade brasileira, reforçando a necessidade de políticas estruturantes de equivalência racial no campo museal. Desde a última pesquisa (ICOM BR; TOMARA!, 2020), o debate sobre diversidade nos museus brasileiros se ampliou de forma extraordinária. A pauta ganhou força em projetos expositivos, ações educativas e iniciativas curatoriais que buscaram dar visibilidade a narrativas plurais, especialmente ligadas a grupos historicamente subalternizados. Ainda assim, os dados coletados indicam que essas transformações têm sido desigualmente incorporadas: persistem diferenças entre o discurso institucional e a inclusão efetiva. Mesmo que o campo museal, isoladamente, não possa resolver uma questão estrutural, pode propor iniciativas direcionadas à população negra (como ações afirmativas, programas de formação e mecanismos de permanência) para ampliar a inclusão e a capacitação profissional.

2.2 Vozes femininas: gênero no campo museal

Mulheres são a maioria e representaram mais de 70% dos respondentes

Gráfico 7 - Gênero no campo museal



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 778 respondentes.

Para gênero, a pergunta feita foi: "Qual seu gênero?"¹³. As alternativas foram as seguintes: homem cis, homem transexual/transgênero, mulher cis, mulher transexual/transgênero,

¹³ Havia uma explicação para os gêneros incluídos nas alternativas, conforme a seguir: "Homem cis(gênero): homem que se reconhece com o gênero atribuído ao nascer. Homem transgênero ou transmasculino: homem que não se reconhece com o gênero atribuído ao nascer. Mulher cis(gênero): mulher que se reconhece com o gênero atribuído ao nascer. Mulher transgênero ou transexual: mulher

não binário, travesti. Havia ainda as alternativas "Prefiro não responder" e "Outros. Qual?" (nesta havia um campo para uma resposta aberta).

Em relação às respostas, os dados finais foram: **mulher cis, 70,1%; homem cis, 25,7%; não binário, 1%; mulher trans, 0,4%; travesti, 0,3%; prefiro não responder, 1,7%; outros, 0,9%.** Um ponto a destacar é a ausência de homem trans, que estava entre as alternativas possíveis do questionário¹⁴. O filtro por segmentos de profissionais não mostra diferenças importantes, exceto pela ausência de travestis entre os profissionais não vinculados diretamente a instituições museológicas/culturais.

No Censo 2022, o IBGE coletou sexo (homem/mulher), e não identidade de gênero (cis, trans, não binário etc.), de modo que a comparação se torna limitada. Segundo a classificação do IBGE, no extrato a partir dos 16 anos, mulheres representam 51,7%; ao passo que os homens, 48,3%. A única conclusão possível de tirar com base nos dados do Censo 2022 é a super-representação de mulheres e a sub-representação de homens. Isso indica uma feminização do setor.

Na pergunta sobre gênero, como mencionado, havia a opção "Outros", que, ao ser marcada, abria um campo para resposta aberta. Foram coletadas apenas sete respostas. Em que pese o tamanho diminuto dessa amostra, destaca-se que cinco comentários de alguma forma questionam a nomenclatura "mulher cis". Uma dessas respostas apresenta uma explicação: "Mulher. O termo cis ignora que aquelas designadas biologicamente fêmeas estão sujeitas a opressões sobre seus corpos que pessoas designadas biologicamente machos não sofreram nem sofrem...".

Os dados do Censo do Sisem-SP (2024) para o recorte de gênero foram: 63,1%, mulheres cis (70,1%)¹⁵; 32,2%, homens cis (25,7%); 3,4%, pessoa não binária (1%); 0,8%, homem trans (0%); 0,3%, travesti (0,3%); e 0,2%, mulher trans (0,4%). Apesar de algumas diferenças, no estado de São Paulo, a maioria dos respondentes também foram mulheres cis, com uma diferença significativa em relação aos homens cis e pouca taxa de respostas de pessoas vinculadas a outras identidades de gênero.

que não se reconhece com o gênero atribuído ao nascer. Pessoa não binária: pessoa que não se reconhece completamente como homem ou mulher, cis ou trans. Travesti: pessoa a quem foi atribuído o gênero masculino no nascimento, mas que se identifica e vivencia o seu gênero em uma perspectiva feminina. É uma identidade política, tratada no feminino, e a sua autoidentificação depende de cada pessoa".

¹⁴ Em razão da inexistência de homens trans e da presença residual de mulheres trans e travestis na amostra, as comparações apresentadas ao longo do relatório foram realizadas entre mulheres cis e homens cis. Essa decisão metodológica não implica uma definição normativa do que sejam "homens" ou "mulheres"; ela busca evitar comparações assimétricas e preservar a comparabilidade com estatísticas oficiais e pesquisas de referência que operam com a variável sexo (masculino/feminino), sem perguntas específicas sobre identidade de gênero. Adicionalmente, o termo "feminino" é utilizado neste relatório para designar predominantemente experiências associadas às mulheres cis, dado que estas constituem a ampla maioria dos respondentes. A agregação de mulheres cis, mulheres trans e travestis sob uma única categoria ("mulheres") seria uma alternativa possível, porém, nas condições desta amostra, poderia homogeneizar indevidamente experiências sociais distintas e dificultar a interpretação dos achados.

¹⁵ Entre parênteses estão os resultados da pesquisa Revisitando Vozes.



Mulheres cis são a maioria no campo museal

Entre alta qualificação, sobrecarga e resiliência, vozes femininas mantêm vivo o compromisso social dos museus

A pesquisa confirma o protagonismo feminino no setor museal brasileiro. Entre as pessoas respondentes, 70,1% se declararam mulheres cis, compondo uma maioria que estrutura e qualifica o funcionamento cotidiano dos museus no país.

Contudo, apesar de as mulheres cis serem a maioria, entre as pessoas que trabalham dentro de museus e instituições culturais e estão em postos de direção, a proporção de homens cis é bem maior do que sua participação na amostra como um todo, como será detalhado adiante.

Os dados sobre o tempo de atuação nessas instituições revelam carreiras longas: as mulheres cis apresentam maior proporção do que os homens cis entre aqueles que têm mais de 20 anos de atuação no campo (esse dado será apresentado em detalhe). Essa permanência indica que as mulheres amadurecem profissionalmente dentro das instituições, atravessando diferentes ciclos de vida e transformações do setor.

Como será visto, o bem-estar emocional revela tensões e resiliências. As mulheres cis tendem a se posicionar mais no polo negativo em sobrecarga e cansaço e, em menor grau, aproximam-se do eixo de frustração/realização de forma menos positiva do que os homens cis. Ao mesmo tempo, mantêm uma autopercepção elevada de produtividade e uma tendência moderadamente positiva em satisfação e motivação. Essa combinação aponta para uma experiência ambivalente, em que o desgaste convive com a sustentação do trabalho e do engajamento profissional.

A escolaridade, como será visto, reforça uma elevada qualificação, pois a maioria possui pós-graduação. Esse perfil acadêmico evidencia um campo composto por mulheres com alta qualificação e grande capacidade técnica, sustentando a complexidade dos processos museais.



Os dados revelam que os museus são atravessados pelos ciclos da vida feminina e também por desigualdades de gênero que ainda marcam a trajetória das mulheres: maternidade, menopausa, trabalhos não remunerados de cuidado¹⁶, sobrecarga mental (saúde mental) e responsabilidades comunitárias. O trabalho museal se constrói em diálogo com essas experiências, refletindo jornadas múltiplas de dentro para fora e de fora para dentro — da vida pessoal para o espaço institucional e do espaço institucional para a vida social. Será que os museus estão atentos a essas características? Que medidas as instituições vêm tomando considerando o perfil de seus profissionais?

No Brasil, embora ainda faltem levantamentos quantitativos nacionais sistemáticos, há uma produção teórica que reconhece a museologia e os museus como um campo predominantemente feminino. Oliveira e Queiroz (2017) falam em “museologia – substantivo feminino”, ao analisar a forte presença de mulheres na formação e no exercício profissional. Bruno Brulon Soares (2019) afirma que a museologia no Brasil é majoritariamente constituída por mulheres, ainda que submetidas historicamente a estruturas androcêntricas de poder; e a pesquisa histórica de Seoane sobre as egressas do antigo Curso de Museus evidencia a centralidade das trajetórias femininas na consolidação do mercado de trabalho museal (SEOANE, 2016). Nesse contexto, os dados desta pesquisa contribuem para reforçar a leitura da feminilização do corpo funcional dos museus, ao mesmo tempo em que abrem espaço para investigar como essa maioria numérica se relaciona com desigualdades de poder, reconhecimento e remuneração no interior das instituições, isto é, processos de feminização.

Em diálogo com esse quadro, a Pesquisa Nacional de Práticas Educativas dos Museus Brasileiros (PEM Brasil) também evidenciou a centralidade do trabalho feminino no campo: entre os(as) educadores(as) museais respondentes, 64,9% se declararam mulheres cisgênero, em um perfil marcado ainda por alta escolarização e remuneração modesta, o que levou o próprio relatório a defender maior valorização financeira e institucional do setor e atenção à diversidade racial e de gênero (IBRAM; OBEC, 2023).

Ao aprofundarem esse diagnóstico, Ponte e Passos (2024) mostram que a maioria numérica de mulheres na educação museal convive com hierarquias persistentes, relatos de machismo cotidiano e menor reconhecimento do trabalho educativo, indicando que a feminização do campo não elimina assimetrias de poder, mas frequentemente as reorganiza no interior das instituições (PONTE; PASSOS, 2024).

¹⁶ O trabalho de cuidado inclui o trabalho doméstico não pago, majoritariamente realizado por mulheres, e que sustenta o trabalho chamado produtivo. “As tarefas relacionadas ao cuidado são socialmente desvalorizadas, desempenhadas quase que exclusivamente pelas mulheres, em grande parte de forma não remunerada, e não gozam de reconhecimento social” (Ipea, 2016, p. 15). Além disso, as mulheres ainda “devem conciliar trabalho remunerado para o mercado e o trabalho doméstico não remunerado, enquanto os homens dedicam-se majoritariamente ao trabalho remunerado” (Idem, p. 29).



Seguindo Yannoulas (2011), é útil diferenciar feminilização (mudança quantitativa na composição do trabalho) e feminização (mudança qualitativa, isto é, transformações no *sentido* e no *valor social* atribuído a uma atividade quando ela se torna majoritariamente feminina). Essa distinção ajuda a enquadrar o campo museal para além do diagnóstico demográfico: a maioria numérica de mulheres pode vir acompanhada de uma “feminização” no plano simbólico, em que certas tarefas centrais à vida institucional – especialmente aquelas ligadas ao cuidado, à mediação educativa, ao atendimento e aos “bastidores” dos museus – tendem a ser percebidas como trabalho de menor valor, mais “natural” ou menos especializado. Essa hipótese encontra respaldo em estudos sobre estratificação ocupacional que apontam para a desvalorização de ocupações marcadas como femininas, inclusive em termos salariais (COHEN; HUFFMAN, 2003; LEVANON; ENGLAND; ALLISON, 2009), e na persistência cultural de um viés estrutural que deprecia atividades associadas às mulheres (ENGLAND, 2010). No caso dos museus, esse processo pode ser reforçado por moralidades profissionais baseadas em vocação, “paixão” e privilégio simbólico, que frequentemente tornam aceitáveis condições precárias e reconhecimento limitado, mesmo em um setor altamente qualificado (MIDDLETON; HAGEN, 2022). Ao mesmo tempo, abordagens críticas alertam para o risco de explicar a desigualdade atribuindo-a à “presença excessiva” de mulheres no campo: mais do que um problema de composição de gênero, trata-se de compreender como estruturas institucionais de remuneração, governança e legitimação pública produzem (e naturalizam) a desvalorização do trabalho cultural (GENDER EQUITY IN MUSEUMS MOVEMENT, 2019; LESSING, 2024). Assim, a feminização do corpo funcional dos museus pode ser tomada como um operador analítico para investigar como maioria numérica e desigualdade podem coexistir, articulando prestígio, reconhecimento e remuneração no interior das instituições.

Essa presença majoritária e qualificada posiciona os museus como espaços estratégicos não apenas para a preservação da memória, mas também para responder aos anseios das mulheres. Campanhas de enfrentamento à violência, iniciativas de saúde e bem-estar, políticas de cuidado e equidade de gênero encontram nos museus um terreno fértil para se desenvolver. Em um país marcado por altos índices de feminicídio e violência contra mulheres (CERQUEIRA; BUENO, 2025; FBSP, 2025; FBSP; DATAFOLHA, 2025), reconhecer a força de trabalho feminina que sustenta os museus significa também reconhecer o papel dessas instituições na construção de uma cultura de respeito, dignidade e não violência.



O que dizia a pesquisa em 2020

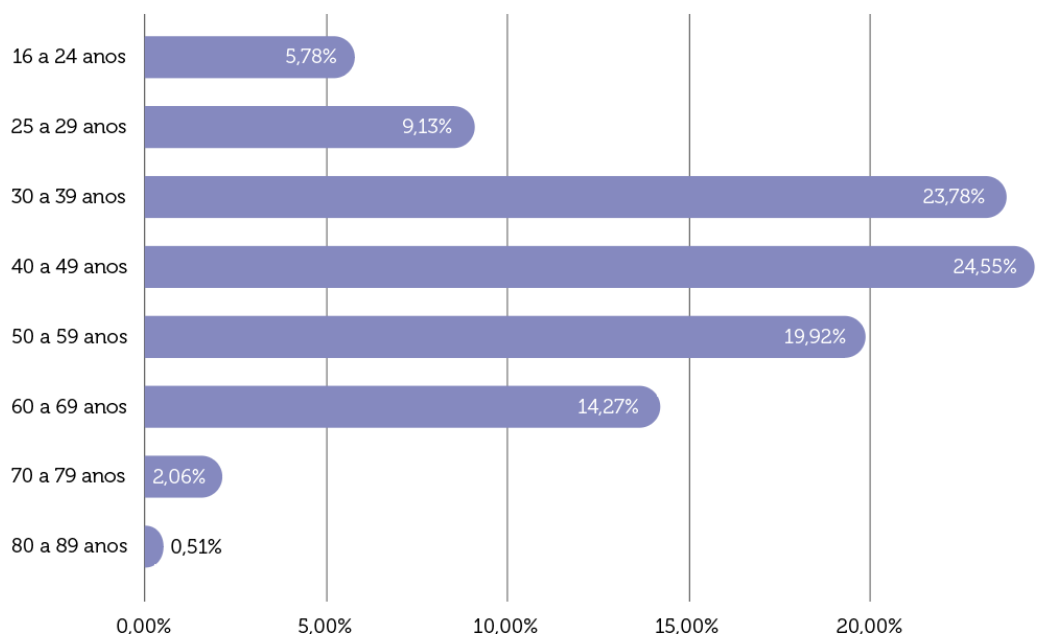
O cenário do setor museológico, tanto em 2020 como em 2025, é caracterizado pela predominância de mulheres cisgênero, uma tendência que se intensificou ao longo dos anos. Em 2020, a maioria dos profissionais era composta por mulheres cisgênero (67%) e homens cisgênero (27,3%), totalizando 94,3% dos respondentes e mostrando a força dos gêneros binários tradicionais. Identidades diversas, como pessoas não binárias, transmasculinas e transfemininas tiveram uma participação muito baixa, somando menos de 2%. O comparativo com 2025 confirma essa tendência: a participação de mulheres cisgênero subiu levemente para 70,1%, reforçando a feminilização do campo, enquanto a presença de homens cisgênero manteve-se próxima, com 25,7%. Embora a pesquisa mais recente tenha ampliado as opções e registrado um leve aumento na declaração de identidades trans e não binárias (por exemplo, não binário subiu para 1%, mulher trans para 0,4% e travesti apareceu com 0,3%), a baixa expressão desses grupos, bem como a ausência de homens trans, constituem um desafio para análises mais aprofundadas. A queda no número de pessoas que preferiram não responder (de 2,7% para 1,7%) pode sugerir maior segurança para se declarar. Em resumo, os dados apontam para a continuidade da maioria feminina cisgênero e a necessidade de o setor museológico avançar na inclusão, na linguagem e no acolhimento das diversas identidades de gênero.

2.3 Um coro maduro: a faixa etária dos respondentes

A maioria dos profissionais que participou da pesquisa (61,4%) tem mais de 40 anos, o que aponta para um campo com pessoas experientes, mas também sinaliza uma menor diversidade etária.

Gráfico 8 - Faixa etária dos respondentes





Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 778 respondentes.

A pergunta sobre faixa etária estava formulada da seguinte maneira: "Qual a sua faixa etária?". As alternativas forneciam segmentos de idade: 16-24 anos, 25-29 anos, 30-39 anos, 40-49 anos, 50-59 anos, 60-69 anos, 70-79 anos, 80-89 anos e acima de 90 anos.

Os resultados referentes à faixa etária são estes: 16-24 anos, 5,8%; 25-29 anos, 9,1%; 30-39 anos, 23,8%; 40-49 anos, 24,6%; 50-59 anos, 19,9%; 60-69 anos, 14,3%; 70-79 anos, 2,1%; e 80-89 anos, 0,5%. Com base em dados agregados, é possível apontar que 61,4% dos respondentes têm 40 anos ou mais, portanto, a maioria. Já os jovens entre 16 e 29 representam apenas 14,9% da amostra; essa taxa é menor, por exemplo, que a faixa entre 50 e 59 anos (19,9%) ou que a faixa acima dos 60 anos (16,9%). Trata-se, por um lado, de uma mão de obra experiente, com a média de idade em 44,8 anos; mas, por outro, pode indicar um campo profissional de difícil abertura para jovens ou, ainda, um baixo interesse de faixas etárias mais jovens em participar de pesquisas como esta.

Ao se aplicar o filtro de segmentos de profissionais, as conclusões podem ser as mesmas. Entretanto, entre os profissionais não ligados diretamente a instituições museológicas/culturais certos aspectos se acentuam. Nesse caso, a taxa de respondentes com 40 anos ou mais é de 72,3%; já a de jovens entre 16 e 29 anos é de 10,4%. Configura-se, assim, uma proporção ainda maior de profissionais maduros, e uma taxa menor de jovens. Já entre o segmento de profissionais ligados a instituições museológicas/culturais esse quadro é menos acentuado, pois os respondentes com 40 anos ou mais perfazem 52,4% e aqueles entre 16 e 29 anos, 18,6%.

De acordo com o Censo 2022 (IBGE, 2023a), tendo como referência o extrato a partir dos 16 anos, as pessoas acima de 40 anos são 54,2% da população brasileira, isto é, mais de 7 pontos abaixo do percentual para essa mesma faixa etária na comparação com a pesquisa. Isso significa uma representação desproporcional de pessoas maduras no campo museal.

Ao comparar a média de idade de 44,8 anos com a do Censo do Sisem-SP (2024), que ficou em 38,2 anos, tem-se uma amostra um pouco mais madura. Para as mulheres cis, os dados desta pesquisa indicam um média de idade de 45,1 anos, ao passo que no estado de São Paulo essa média de idade para esse gênero é de 39,1 anos (Sisem-SP, 2024). Já os homens cis, nesta pesquisa, apresentam média de idade de 44,1 anos, o que contrasta com a média de idade dos homens cis do estado de São Paulo segundo o Sisem-SP (2024), que foi de 37,5 anos.

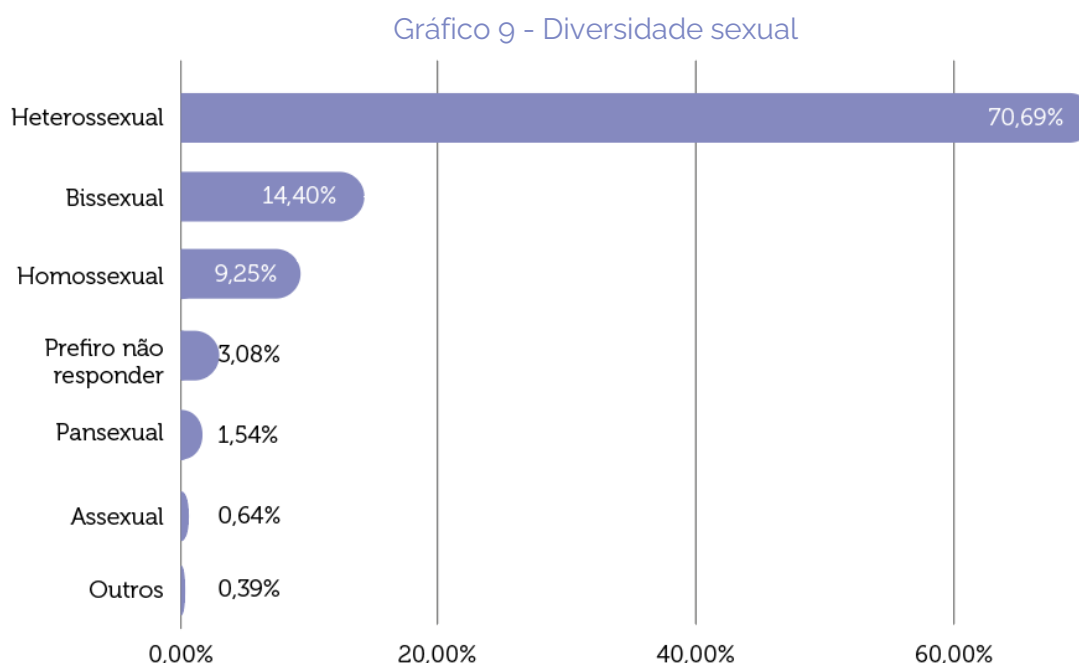
O que dizia a pesquisa em 2020

A taxa de respondentes acima dos 40 anos era de 53,3%, portanto, menor do que a pesquisa de 2025 (61,4%) e muito próxima a do Censo 2022 (54,2%). Entretanto, a faixa entre 16 e 29 anos são praticamente idênticas nas duas pesquisas, com 14,7% em 2020 e 14,9% em 2025. Merecem destaque, ainda, a faixa entre 30 e 39 anos, que na pesquisa de 2020 foi de 32% e na de 2025 de 23,8% – uma queda de 8,2 pontos –; e a faixa acima de 60 anos, que representava 11,4% da amostra em 2020 e 16,9% em 2025 – um aumento de 5,5 pontos. No geral, contudo, permanece uma amostra experiente, com pouca diferença entre os respondentes acima dos 30 anos entre 2020 (85,3%) e 2025 (84,5%).



2.4 Diversidade sexual no campo museal: um retrato em ampliação

Embora a maioria dos respondentes se declare heterossexual, mais de um quarto se identifica fora dessa categoria, revelando um setor marcado por uma diversidade expressiva e ainda pouco mapeada.



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 778 respondentes.

De acordo com a pesquisa, 70,7% dos respondentes se declararam heterossexuais; 14,4%, bissexuais; 9,3%, homossexuais; 1,5%, pansexuais; e 0,6% assexuais. Marcaram em "Prefiro não responder" 3,1%; e 0,4% assinalaram "Outros". Há uma maioria muito evidente de heterossexuais, contudo o segmento não heterossexual representa cerca de um quarto dos respondentes (26,2%)¹⁷. Os dados filtrados por segmentos profissionais não destoam do resultado geral. Em "Outros", foram mencionadas, uma vez cada, categorias que não estavam entre as alternativas, como "aegossexual" e "demissexual". Não houve pergunta sobre orientação sexual na pesquisa de 2020.

O Censo do Sisem-SP (2024) também apresentou uma maioria de heterossexuais, seguido por uma parcela parecida de bissexuais e uma quantidade pouco maior de homossexuais, como a seguir: heterossexuais, 65,4% (70,7%)¹⁸; bissexuais, 15,6% (14,4%); homossexuais, 12,7% (9,3%); pansexuais, 2,9% (1,5%); assexuais, 0,3% (0,6%).

¹⁷ Agrupou-se como "não heterossexual" todas as respostas diferentes de "heterossexual" na pergunta de orientação sexual, incluindo assexualidade. Trata-se de uma definição operacional para fins analíticos, não de uma equivalência de experiências entre subgrupos. Vale assinalar que a opção "Prefiro não responder" não foi considerada.

¹⁸ Entre parênteses estão os resultados da pesquisa Revisitando Vozes.

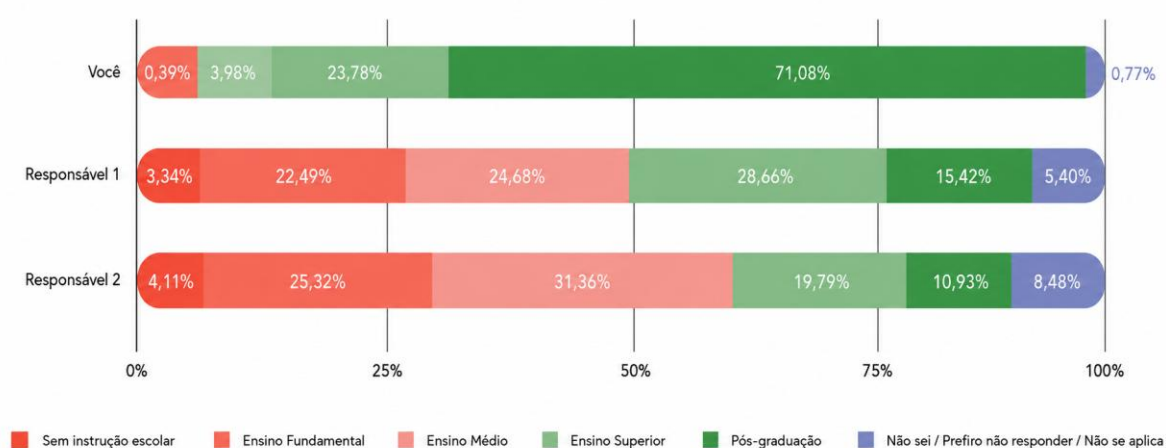
Embora a classificação LGBTQIAPN+ não diga respeito somente à orientação sexual – homossexuais femininas (lésbicas), homossexuais masculinos (gays), bissexuais, pansexuais e assexuais –, pois inclui também identidade de gênero – como mulher trans, homem trans, travesti e não binário –, cabe trazer aqui o dado agregado de **pessoas LGBTQIAPN+** na amostra: **27,8%**, dado expressivo e apenas ligeiramente abaixo do levantado pelo Censo do Sisem-SP (2024), que ficou em 32,9%.

Considerando que a orientação sexual é raramente mapeada de forma sistemática no campo museal brasileiro, os resultados apresentados constituem um dado relevante para a compreensão da diversidade interna do setor. A presença expressiva de profissionais LGBTQIAPN+ indica que o campo é atravessado por experiências e perspectivas plurais que tendem a influenciar práticas institucionais, políticas de inclusão e modos de produção cultural. Mais do que um retrato pontual, os dados apontam para a importância de incorporar a dimensão da diversidade sexual e de gênero como eixo permanente de pesquisa, formulação de políticas e reflexão crítica no campo dos museus.

2.5 Alta escolaridade: ponto em comum

Profissionais do campo museal têm escolaridade extremamente alta na comparação com a população brasileira e também em relação a seus principais responsáveis (mães, pais etc.), revelando uma trajetória de mobilidade e ascensão em relação à origem social.

Gráfico 10 - Escolaridade



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 778 respondentes.

No questionário, a pergunta para verificar o nível de instrução formal dos respondentes era esta: "Qual é a sua escolaridade e a dos principais responsáveis pela sua criação (mães, pais, avós, tios etc.)?"¹⁹. Estas foram as alternativas: sem instrução escolar, ensino fundamental, ensino médio, ensino superior e pós-graduação. Outras alternativas possíveis foram "Prefiro não responder", "Não sei responder" e "Não se aplica". Além do campo para indicar a formação do respondente, havia campos para assinalar a escolaridade dos responsáveis.

A inclusão dos responsáveis dos respondentes na pergunta teve por objetivo avaliar a avanços geracionais em relação à educação, sobretudo nos segmentos com ensino superior e acima, especialmente para considerar a possibilidade de transferência de capital cultural. Além disso, o entendimento é de que esses dados possibilitem avaliar o envolvimento familiar na formação do respondente, o que indicaria um aprendizado mais autônomo em relação à família ou um aprendizado que se beneficiou de certa herança cultural (que pode trazer vantagens, mas ônus também, como dificuldades com inovações, por exemplo). Essa abordagem é inovadora para o campo da cultura e pode inspirar os museus no rastreio mais ampliado de perfil de seus públicos como já acontece na educação e saúde²⁰.

Os resultados quanto à escolaridade dos respondentes foram os seguintes: 71,1% declararam ter realizado cursos de pós-graduação; 23,8% ensino superior; 4%, ensino médio; e 0,4%, ensino fundamental. Preferiram não responder, 0,5%; e escolheram "Não se aplica", 0,3%. Entre os profissionais que atuam em museus ou instituições culturais, a taxa de respondentes que marcaram "Pós-Graduação" (67,1%) é 9 pontos inferior à dos demais profissionais do campo museal (76,1%). Vale lembrar que entre os profissionais que não trabalham diretamente vinculados a museus há docentes de ensino superior e pesquisadores acadêmicos, o que justifica essa diferença. De todo modo, a escolaridade dos profissionais de museus é muito alta. Na pesquisa de 2020 não foram coletados dados sobre a escolaridade.

Para fazer a comparação com o Censo 2022 (IBGE, 2023a) no que se refere à escolaridade de adultos, é preciso retirar da amostra total os respondentes de 16 a 24 anos. Com esse filtro, os resultados encontrados foram: 74,9%, pós-graduação; 21%, ensino superior; 2,9%, ensino médio; e 0,41%, ensino fundamental.

¹⁹ A redação da questão foi elaborada de forma inclusiva ao utilizar o termo "responsável", para evitar restringir a pergunta às configurações tradicionais limitadas ao binômio "mãe" e "pai" e, assim, contemplar diferentes arranjos familiares.

²⁰ Grandes inquéritos educacionais e de saúde incorporam rotineiramente essa informação. A PeNSE – Pesquisa Nacional de Saúde do Escolar (IBGE/Ministério da Saúde), por exemplo, pergunta diretamente sobre o nível de escolaridade da mãe, utilizando essa variável como componente central da caracterização socioeconômica dos estudantes. Já o questionário socioeconômico do Enem (Inep) inclui questões específicas sobre a escolaridade da mãe e do pai, com categorias detalhadas (do ensino fundamental à pós-graduação), empregadas na construção de indicadores de nível socioeconômico dos participantes. De modo semelhante, em avaliações educacionais em larga escala, como o Saeb, a escolaridade da mãe/pai ou responsável integra os índices de nível socioeconômico dos alunos, frequentemente utilizada em análises de desempenho e desigualdades educacionais. Em âmbito internacional, pesquisas como o PISA (OCDE) também coletam o nível mais alto de escolaridade de cada um dos responsáveis, incorporando essa informação no índice de status econômico, social e cultural (ESCS), um dos principais preditores de resultados educacionais no estudo.



O Censo 2022 mostra que 18,4% dos brasileiros têm ensino superior completo, incluindo quem fez pós-graduação. Portanto, os respondentes do campo museal têm escolaridade extremamente alta na comparação com a população brasileira, já que 94,9% dos respondentes declararam ter ao menos o ensino superior. Mesmo na comparação com o setor cultural, o nível de escolaridade do campo museal se destaca. De acordo com os indicadores do setor cultural divulgados pelo Siic (IBGE, 2025b), 30,1% dos profissionais da cultura tem ensino superior ou mais. Segundo esse mesmo levantamento, o dado para todos os outros setores de atividade econômica juntos é de 23,4%.

O resultado do Censo do Sisem-SP (2024) para a escolaridade de profissionais de museus do estado de São Paulo também foi alta, com 72,3% dos respondentes tendo no mínimo o superior completo. Esse resultado, contudo, é inferior ao dos profissionais do campo museal levantados por esta pesquisa, já que 94,9% dos respondentes declararam ter ao menos o ensino superior. A taxa de respondentes desta pesquisa com pós-graduação é extremamente alta, com 71,1% dos respondentes tendo declarado ter realizado estudos desse nível (*lato* ou *stricto sensu*). O resultado do Sisem-SP para a pós-graduação dos respondentes foi de 38,6%.

Em relação ao responsável 1, os dados de escolaridade foram: ensino superior, 28,7%; ensino médio, 24,7%; ensino fundamental, 22,5%; pós-graduação, 15,4%; e sem instrução escolar, 3,3%. Ainda houve quem marcasse "Não se aplica", 4,5%; e "Não sei responder", 0,1%. Quanto ao responsável 2, estes foram os resultados: ensino médio, 31,4%; ensino fundamental, 25,3%; ensino superior, 19,8%; pós-graduação, 10,9%; e sem instrução escolar, 4,1%. Assinalaram "Não se aplica", 7,1%, "Prefiro não responder", 1%; e "Não sei responder", 0,4%.

Em comparação com os responsáveis, a geração atual dos profissionais do campo museal é significativamente mais escolarizada. No agregado, 94,9% dos profissionais do campo museal possuem título universitário. Para o responsável 1, esse dado cai para 44,1%; e para o responsável 2, 30,7%. Isso revela uma ascensão em relação à origem social e uma aquisição de capital cultural por vias próprias. Sem poder contar com uma herança de conhecimentos formais dos responsáveis ao longo do percurso formativo, parte desses profissionais certamente precisou derrubar diversas barreiras no decorrer de sua trajetória.

Mesmo assim, é preciso assinalar que, ainda que minoritária, uma parcela dos responsáveis pela criação dos profissionais do campo museal tem alta escolaridade – responsável 1, 44,1% (ensino superior + pós-graduação); responsável 2, 30,7% (ensino superior + pós-graduação) – se comparado ao total da população brasileira (18,4%). Esse dado revela que, embora os profissionais do campo museal tenham realizado um avanço em termos educacionais na comparação com a geração anterior, parte deles (uma minoria significativa) partiu, em termos de capital cultural, de um ponto privilegiado em relação à maioria dos brasileiros.



Recorte racial da instrução formal

Os dados relativos à escolaridade mínima de graduação entre profissionais de museus e seus responsáveis familiares revelam um **quadro de forte mobilidade educacional intergeracional, atravessado por desigualdades raciais persistentes**. Entre os respondentes, isto é, na média, os profissionais de museus, 94,9% declararam ter pelo menos ensino superior completo, sendo 90,8% no caso dos profissionais negros e 97% entre os profissionais brancos. Já entre os responsáveis 1 (categoria que engloba pai, mãe, avós, tios, irmãos mais velhos ou outras figuras que exerceram a função de cuidador principal), apenas 44,1% tinham pelo menos graduação, com uma distribuição marcada por 32,1% entre os responsáveis negros e 49,9% entre os responsáveis brancos. A proporção é ainda menor quando se observa os responsáveis 2 (segundos cuidadores, igualmente compreendidos em sentido amplo): 30,7% com ensino superior mínimo, sendo 18% entre responsáveis negros e 36% entre responsáveis brancos.



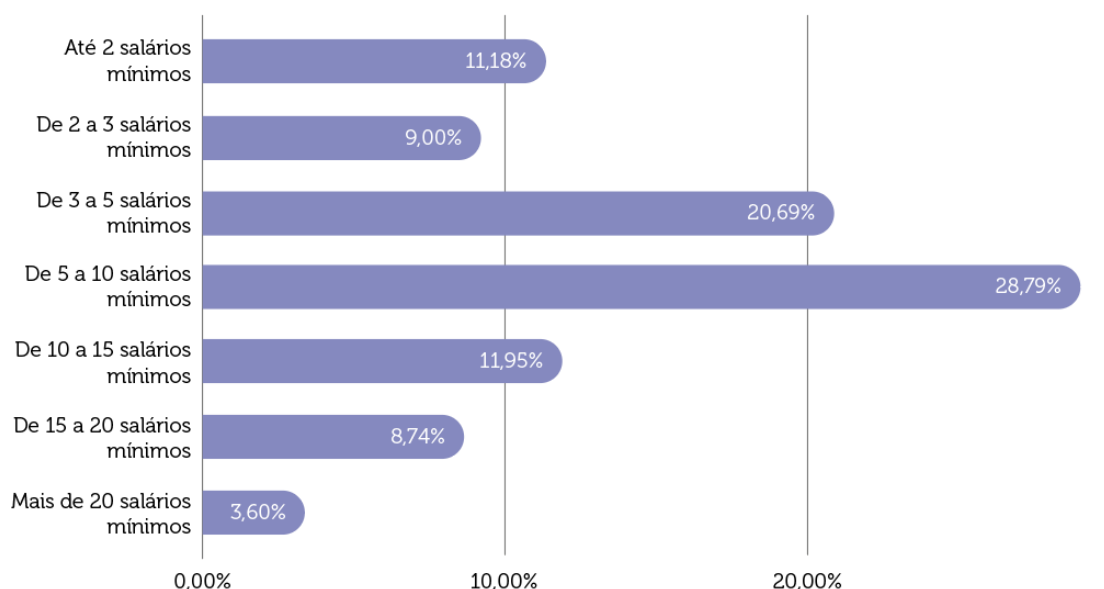
Instrução formal – pelo menos graduação			
	Respondente	Responsável 1	Responsável 2
Média	94,9%	44,1%	30,7%
Negros	90,8%	32,1%	18%
Brancos	97%	49,9%	36%

Em termos analíticos, tais números indicam, em primeiro lugar, um salto geracional significativo: os profissionais de museus configuram-se majoritariamente como primeira geração de ensino superior em suas redes familiares, na medida em que a probabilidade de terem concluído a graduação é de 50 a 60 pontos percentuais superior à de seus responsáveis. Em segundo lugar, o recorte racial explicita que essa mobilidade não se distribui de modo homogêneo: embora haja alta escolarização entre profissionais negros, eles partem de um patamar familiar educacional muito mais baixo, com responsáveis substancialmente menos escolarizados do que os responsáveis de respondentes brancos. O fato de "responsável" abarcar diferentes arranjos familiares – e possivelmente gerações mais velhas, como avós – reforça a interpretação de que esses sujeitos são produtos de trajetórias em que a expansão do acesso ao ensino superior se choca com um legado de desigualdade histórica, sobretudo para famílias negras. Assim, como apontado anteriormente, os dados sugerem que o campo museal brasileiro é composto por uma geração altamente escolarizada que emerge de famílias com baixa inserção prévia no ensino superior. No entanto, evidencia-se a persistência de um "degrau racial": **a mobilidade educacional é intensa para negros e brancos, mas os profissionais negros continuam, em média, em posição ligeiramente desfavorável em relação aos brancos no acesso à graduação, refletindo a continuidade do racismo estrutural mesmo em um segmento profissional marcado pelo elevado capital escolar.**

2.6 Perfil de renda

A mediana da renda familiar dos profissionais ouvidos situa-se entre 5 e 10 salários mínimos, sugerindo um perfil de renda predominantemente médio a alto.

Gráfico 11 - Renda



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 778 respondentes.

"Qual é a renda mensal total da sua família?" foi a pergunta formulada para coletar dados sobre a renda dos respondentes. As alternativas oferecidas foram: Até 2 salários mínimos (até R\$ 3.036,00); De 2 a 3 salários mínimos (de R\$ 3.037,00 a R\$ 4.554,00); De 3 a 5 salários mínimos (de R\$ 4.555,00 a R\$ 7.590,00); De 5 a 10 salários mínimos (de R\$ 7.591,00 a R\$ 15.180,00); De 10 a 15 salários mínimos (de R\$ 15.181,00 a R\$ 21.180,00); De 15 a 20 salários mínimos (de R\$ 21.181,00 a R\$ 30.360,00); Mais de 20 salários mínimos (acima de R\$ 30.360,00). Também havia a opção "Não sei responder/Não me sinto confortável em responder"²¹.

De acordo com as respostas, 11,2% apresentam renda mensal de até 2 salários mínimos; 9%, de 2 a 3 salários; 20,7%, de 3 a 5 salários; 28,8%, de 5 a 10 salários; 12%, de 10 a 15 salários; 8,7%, de 15 a 20 salários; 3,6%, mais de 20 salários; e 6% não souberam responder. **Quase a metade dos profissionais (49,5%) encontram-se numa faixa intermediária mais ampla, com renda mensal entre 3 e 10 salários mínimos, isto é, entre R\$ 4.555,00 e R\$ 15.180,00.** No agregado, há certo equilíbrio entre a faixa logo acima da intermediária e a de menor renda.

²¹ O valor do salário mínimo vigente durante a elaboração dos questionários e a realização da coleta de dados (2025) era de R\$ 1.518,00, de modo que essa foi a referência da pesquisa. A partir de 1º de janeiro de 2026, após reajuste, o valor do salário mínimo passou para R\$ 1.621,00.

Cerca de 20,7% dos respondentes apresentam renda entre 10 e 20 salários mínimos, isto é, entre R\$ 15.181,00 e R\$ 30.360,00; e cerca de 20,2% apresentam renda até 3 salários mínimos, isto é, até R\$ 4.554,00. Os que recebem acima de 20 salários mínimos (acima de R\$ 30.360,00) representam somente 3,6% dos respondentes.

Ao separar o segmento que trabalha diretamente dentro de museus ou centros culturais e o que não tem essa relação direta, há disparidades quando se considera as faixas intermediárias. Para simplificar, vale olhar para a soma das faixas de 3 e a 5 salários mínimos e de 5 a 10 salários mínimos, compondo uma faixa intermediária mais ampla. Para os profissionais vinculados a museus e instituições culturais, a faixa de 3 a 10 salários mínimos corresponde a 54,5% dos respondentes (um pouco mais da metade), o que representa 11,3 pontos a mais do que os profissionais não vinculados às instituições nessa mesma faixa salarial, que constitui 43,2% dos respondentes (menos da metade).

De volta aos dados gerais, observa-se uma forte concentração dos profissionais do campo museal nas faixas intermediárias e superiores de rendimento. Apenas 11,2% declararam renda mensal familiar de até 2 salários mínimos, enquanto 53,1% situam-se acima de 5 salários mínimos, sendo a faixa de 5 a 10 salários mínimos a mais frequente (28,8%). A mediana da renda familiar situa-se entre 5 e 10 salários mínimos, sugerindo um perfil de renda predominantemente médio a alto.

Para efeito de comparação, dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares – POF 2017–2018 – (IBGE, 2019) apontam que 23,9% das famílias brasileiras encontravam-se na faixa de até 2 salários mínimos de renda mensal. Ainda que se trate de períodos distintos, a diferença de magnitude sugere que, em termos de renda familiar, os profissionais de museus tendem a ocupar posições relativamente mais favorecidas do que a média das famílias brasileiras. Na pesquisa de 2020 não foi realizada a pergunta sobre renda. Dessa maneira, não há dados que possibilitem a comparação com os resultados desta pesquisa.

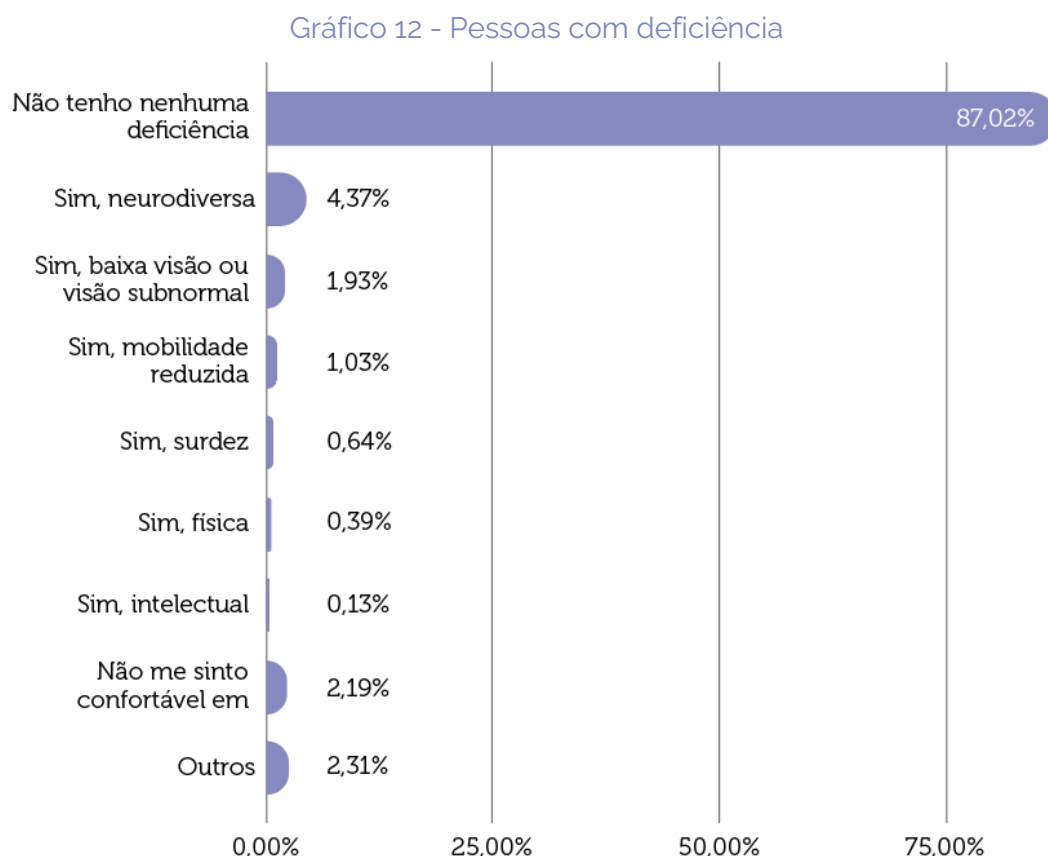
Em relação ao Censo do Sisem-SP (2024), os resultados são parecidos, com a ressalva de que as faixas salariais não são exatamente as mesmas²² e de que houve desvalorização da moeda no espaço de dois anos entre as coletas. De acordo com o Censo do Sisem-SP, cerca de 45,4% dos respondentes declararam ter renda familiar mensal entre R\$ 5.000,00 e R\$ 15.000,00, o que se assemelha ao dado de que 49,5% dos respondentes desta pesquisa declararam ter renda familiar mensal entre R\$ 4.555,00 e R\$ 15.180,00.

²² O Censo do Sisem-SP trabalhou com as seguintes faixas de renda: até R\$ 2.500,00; entre R\$ 2.500,00 e R\$ 5.000,00; entre R\$ 5.000,00 e R\$ 7.500,00; entre R\$ 7.500,00 e R\$ 10.000,00; entre R\$ 10.000,00 e R\$ 12.500,00; entre R\$ 12.500,00 e R\$ 15.000,00; entre R\$ 15.000,00 e R\$ 20.000,00; e acima de R\$ 20.000,00.



2.7 Pessoas com Deficiência: presenças historicamente silenciadas

A maioria dos profissionais de museu declara não possuir nenhuma deficiência; entre outras formas de alteração funcional e de saúde que impactam a experiência de trabalho, ser pessoa neurodiversa foi a mais mencionada.



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 778 respondentes.

No questionário, buscou-se captar não apenas a presença de deficiência nos termos estritos da legislação, mas também outras formas de alteração funcional e de saúde que impactam a experiência de trabalho. Por isso, a pergunta utilizada foi: "Você é pessoa com deficiência, mobilidade reduzida ou neurodiversa?". As alternativas foram: Não tenho nenhuma deficiência; Sim, baixa visão ou visão subnormal; Sim, cegueira; Sim, surdez; Sim, física; Sim, mobilidade reduzida; Sim, intelectual; Sim, deficiências múltiplas; Sim, neurodiversa; Não me sinto confortável em responder; Outra. Qual?

A grande maioria, isto é, 87%, declarou não ter nenhuma deficiência. No agregado, 10,7% dos respondentes declararam possuir algum tipo de deficiência. Ser pessoa neurodiversa foi a mais indicada, com 4,4%. Outras deficiências apontadas: baixa visão ou visão subnormal, 1,9%; mobilidade reduzida, 1%; surdez, 0,6%; física, 0,4%; intelectual, 0,1%. Para 2,3% dos respondentes, a sua deficiência não estava listada, de modo que responderam o campo aberto ao assinalar "Outros".

Entre as deficiências descritas, havia o apontamento de algum nível de surdez (mas não perda total da audição); algum nível de deficiência visual; questões ortopédicas; Transtorno do Espectro Autista (TEA); dislexia; e depressão. Não se sentiram confortáveis em responder, 2,2%. Não houve diferenças significativas entre profissionais vinculados a museus e não vinculados.

Considerando apenas o conjunto de respondentes que declararam alguma condição (10,7% do total), aproximadamente quatro em cada dez se identificam como neurodiversos, enquanto o restante se distribui entre deficiências sensoriais (visuais e auditivas), limitações motoras e outras condições.

É importante notar que essa categoria ampliada – “deficiência, mobilidade reduzida ou neurodiversidade” – não é diretamente comparável às estatísticas oficiais de “pessoas com deficiência” utilizadas pelos inquéritos nacionais, como o Censo (IBGE, 2023a), PNAD Contínua (IBGE, 2023b) e a Pesquisa Nacional de Saúde (PNS) (IBGE, 2021), que em geral se restringem a domínios funcionais específicos. No Censo Demográfico 2022 (IBGE, 2025c), por exemplo, o IBGE adota o referencial do Washington Group e define “pessoa com deficiência” como aquela (com 2 anos ou mais) que declara que “tem muita dificuldade” ou “não consegue de modo algum” em ao menos um dos cinco domínios funcionais investigados (enxergar, ouvir, andar/subir degraus, coordenação motora fina de membros superiores e limitações nas funções mentais), mesmo utilizando aparelhos de auxílio. O próprio relatório ressalta que, devido a mudanças conceituais e metodológicas, não é possível comparar diretamente resultados entre diferentes levantamentos do IBGE sobre deficiência.

Ainda assim, a ordem de grandeza observada (cerca de 10% dos respondentes) é próxima das estimativas nacionais mais recentes. Mas convém explicitar que a prevalência oficial varia fortemente conforme a idade: no Censo 2022 (IBGE, 2025c), foi de 2,2% entre 2–14 anos, 5,4% entre 15–59 anos (faixa mais próxima da população em idade ativa) e 27,5% entre 70 anos ou mais. Assim, como esta pesquisa se refere a um público ligado à experiência de trabalho (a partir dos 16 anos) e utiliza um marcador mais amplo (incluindo neurodiversidade e mobilidade reduzida), é esperado que o percentual agregado observado (10,7%) não coincida com o indicador oficial do Censo, ainda que permita uma leitura aproximada de ordem de grandeza. Além disso, o Censo 2022 incluiu um quesito específico de diagnóstico de TEA (em cumprimento à Lei 13.861/2019) e estimou 2,4 milhões de pessoas com TEA no Brasil (1,2% da população residente), com maior prevalência entre homens (1,5%) do que entre mulheres (0,9%). Esse dado ajuda a interpretar por que “neurodiversidade” aparece com peso maior no questionário (4,4%) do que o diagnóstico declarado de TEA no Censo (1,2%): o marcador utilizado nesta pesquisa é mais amplo (inclui, por exemplo, dislexia e outras condições relatadas no campo aberto) e não depende necessariamente de diagnóstico formal. Por fim, no recorte estritamente funcional do Censo 2022, as dificuldades mais prevalentes entre pessoas com deficiência foram: enxergar (7,9 milhões), andar/subir degraus (5,2 milhões) e ouvir (2,6 milhões), seguidas por coordenação motora fina (2,7 milhões) e limitações nas funções mentais (2,7 milhões) – lembrando que uma mesma pessoa pode acumular mais de um domínio.



Já o resultado da presente pesquisa de 10,7% de pessoas com deficiência destoa moderadamente em relação ao Censo do Sisem-SP (2024), uma vez que o resultado daquela pesquisa aponta para 2% de pessoas com alguma deficiência.

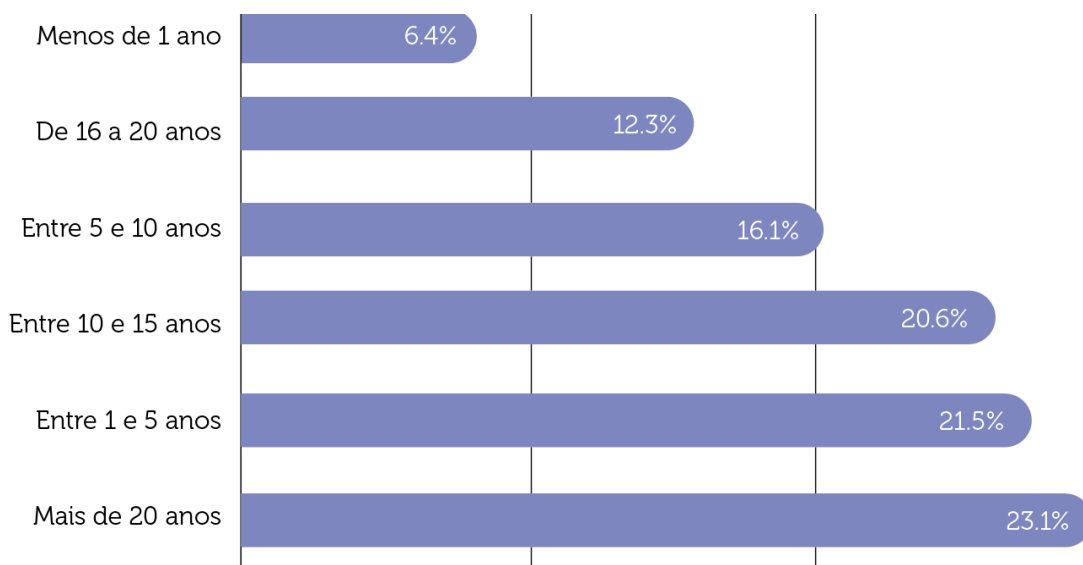
2.8 Outras características dos profissionais: tempo de atuação, formato de trabalho e relação com o ICOM

Embora haja um contingente expressivo de profissionais que atuam em formato híbrido, a maioria que respondeu à pesquisa trabalha presencialmente, atua há mais de 10 anos no campo museal, está empregada e não é associada ao ICOM

De acordo com as respostas, os dados coletados revelam um perfil de profissional extremamente experiente, que, em sua maioria, trabalha presencialmente em instituições museológicas/culturais com atuação predominantemente no Sudeste do país. Daqueles que atuam diretamente em museus ou instituições culturais, quase metade trabalha na ação educativa ou em funções ligadas ao acervo, à documentação e à conservação; a maioria trabalha em museus públicos, com parte significativa em regime de contratação conforme a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); e um pouco mais da metade trabalha em museus de grande porte, com mais de 50 funcionários. Os detalhes dos resultados serão apresentados a seguir.

2.8.1 Tempo de atuação no setor

Gráfico 13 - Tempo de atuação no setor



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 778 respondentes.

A pergunta para levantar o tempo de atuação dos respondentes no campo museal foi: "Há quantos anos você se inseriu no campo museal (incluindo, além do trabalho interno nas instituições museológicas, docência, discência, consultoria, pesquisa, prestação de serviço e outras atividades ligadas aos museus)?" As alternativas disponíveis foram as seguintes: menos de 1 ano; entre 1 e 5 anos; entre 5 e 10 anos; entre 10 e 15 anos; de 16 a 20 anos; e mais de 20 anos.

As respostas obtidas distribuem-se da seguinte maneira: menos de 1 ano, 6,4%; entre 1 e 5 anos, 21,5%; entre 5 e 10 anos, 16,1%; entre 10 e 15 anos, 20,6%; entre 16 e 20 anos, 12,3%; e mais de 20 anos, 23,1%.

Trata-se de um conjunto de pessoas experientes, com 56% de profissionais que atuam há 10 anos ou mais no campo. Chama atenção que a faixa com mais de 20 anos de atuação apresente uma taxa ligeiramente superior às demais. Em contraste, o número de respondentes com menos de 1 ano no campo é reduzido. Entre as hipóteses possíveis para esse resultado, está a de que profissionais recém-ingressos possam estar menos engajados com pesquisas desse tipo ou que o campo apresente baixo *turnover*, resultando em menor proporção de novos trabalhadores. Outra hipótese é que os profissionais mais experientes tenham se sentido mais motivados a participar da pesquisa do que os recém-chegados.

No que se refere aos diferentes segmentos analisados — profissionais vinculados a museus e os não vinculados — as diferenças observadas são pouco significativas, havendo apenas uma leve tendência de maior experiência no segundo grupo. Já as mulheres cis apresentam maior proporção do que os homens cis entre aqueles que têm mais de 20 anos de atuação no campo: são 8,5 pontos de diferença, pois 25,5% das mulheres cis responderam trabalhar há mais de 20 anos no campo museal ao passo que a porcentagem entre os homens cis foi de 17%. No que diz respeito à cor/raça, os respondentes brancos apresentam maior concentração na faixa com mais de 20 anos de atuação (27,4%) enquanto os respondentes negros se concentram mais na faixa entre 1 e 5 anos (27,5%), o que pode indicar uma incorporação mais recente de profissionais negros pelo campo museal.

O que dizia a pesquisa em 2020

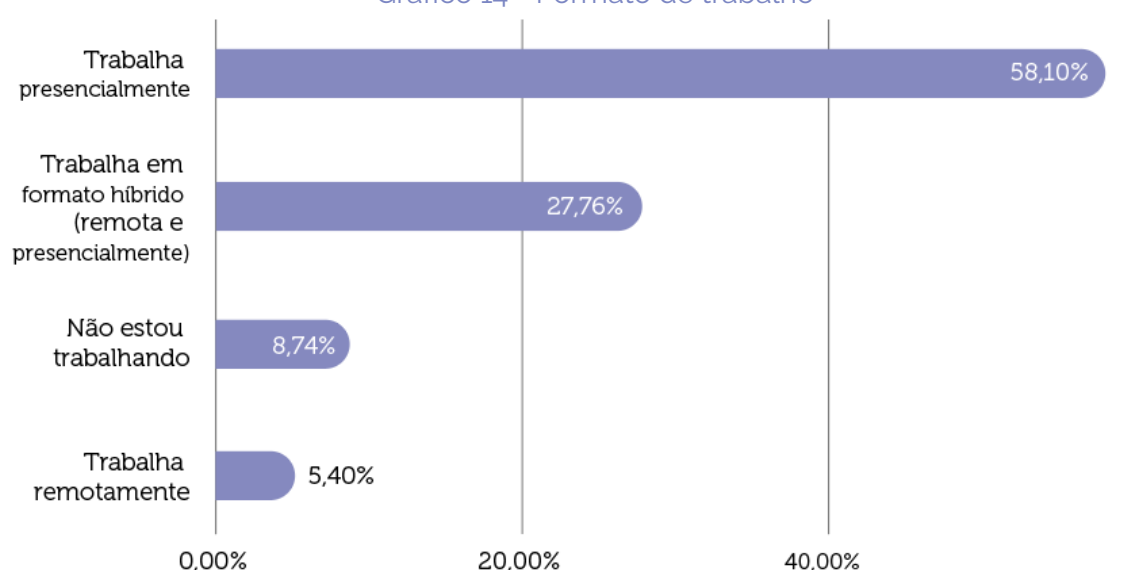
A comparação entre os dois levantamentos evidencia mudanças importantes na composição do setor museal: em 2020, durante a pandemia, mais de mil respondentes revelaram uma distribuição marcada pela diversidade de faixas de tempo de atuação, com destaque para os profissionais entre seis e dez anos, que representavam 29% do total; já na pesquisa atual, com 778 participantes e faixas mais consolidadas, observa-se uma retração desse grupo para 16,07%, enquanto os iniciantes até cinco anos mantêm relevância com 21,47%, ainda que em leve queda em relação ao levantamento anterior.



Em contrapartida, os profissionais com mais de vinte anos de atuação cresceram de 19% para 23,14%, tornando-se o segundo maior grupo e evidenciando maior permanência e valorização das trajetórias consolidadas. Esse movimento sugere que o setor vive uma renovação moderada na base, uma redução entre os intermediários e um fortalecimento dos mais experientes, o que torna necessário pensar em políticas de transição capazes de apoiar a entrada de novos profissionais, reter e valorizar os que estão em fase intermediária e, ao mesmo tempo, aproveitar a experiência acumulada dos veteranos para garantir equilíbrio, sustentabilidade e inovação nos museus brasileiros.

2.8.2 Formato de trabalho

Gráfico 14 - Formato de trabalho



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 778 respondentes.

Essa questão buscou verificar o formato de trabalho (presencial, remoto, híbrido) e considerou também uma alternativa para consultar se a pessoa não estava trabalhando no momento, que se desdobrava numa nova pergunta caso o respondente a assinalasse. A pergunta foi formulada assim: "Atualmente você:". E seguiram as alternativas: trabalha remotamente; trabalha presencialmente; trabalha em formato híbrido (remota e presencialmente); não estou trabalhando. Considerando todos os respondentes, inclusive quem respondeu que não estava trabalhando, a maioria (58,1%) declarou que trabalha presencialmente, com 27,8% dos profissionais em trabalho no formato híbrido e apenas 5,4% trabalhando remotamente. A opção "Não estou trabalhando" foi marcada por 8,7% dos respondentes.

Assim, do total de respondentes, 91,3% encontram-se empregados, e 8,7% não estão trabalhando. Entre os que estão empregados – ou seja, excluindo-se quem marcou “Não estou trabalhando” –, forma-se uma maioria mais robusta – isto é, 63,7% – que trabalha presencialmente; o formato híbrido apareceu em seguida, com 30,4%; e apenas 5,9% declarou trabalhar remotamente. Em relação ao formato de trabalho houve significativa diferença entre os profissionais vinculados a museus e os não vinculados. Entre aqueles que trabalham internamente nas instituições museológicas, a taxa de trabalho presencial foi de 71,7%; com 26,5% de trabalho híbrido; e apenas 1,9% de trabalho remoto. Já para os profissionais não vinculados a museus, o trabalho presencial ainda se destaca, mas com taxa de 51,3%; o trabalho híbrido vem em seguida, com 36,6%; sendo o trabalho remoto realizado por 12,2% dos respondentes.

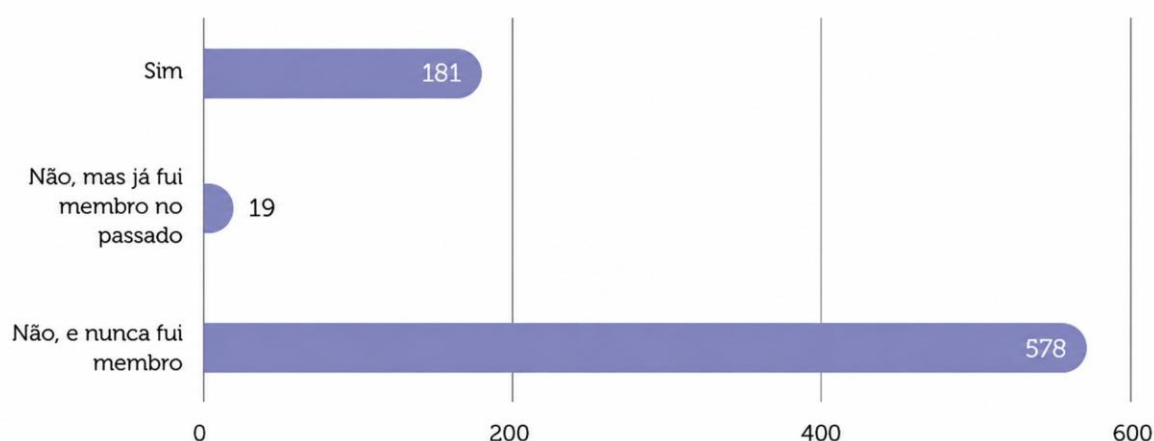
Havia uma pergunta subsequente apenas para quem assinalasse que não estava trabalhando: “Você respondeu que não está trabalhando atualmente. Qual o motivo?”. Estas foram as opções: estou apenas estudando; estou desempregado; estou aposentado; e estou afastado para repensar a carreira. Também havia a possibilidade de marcar “Outro. Qual?” e “Prefiro não responder”.

Entre os respondentes que declararam não estar trabalhando, 33,8% indicaram estar desempregados e a mesma proporção (33,8%) afirmou estar apenas estudando. Os aposentados corresponderam a 19,1% e 1,5% declararam estar afastados para repensar a carreira. Além disso, 11,8% marcaram a opção “Outros”, que inclui situações como dedicação exclusiva aos estudos, afastamentos temporários, transição de área e outros motivos não mapeados.

2.8.3 Vozes próximas, vínculos distantes: a relação com o ICOM Brasil

Os resultados sinalizam que o ICOM Brasil pode se fazer mais presente, engajar mais os atuais associados e ampliar o número de novas adesões

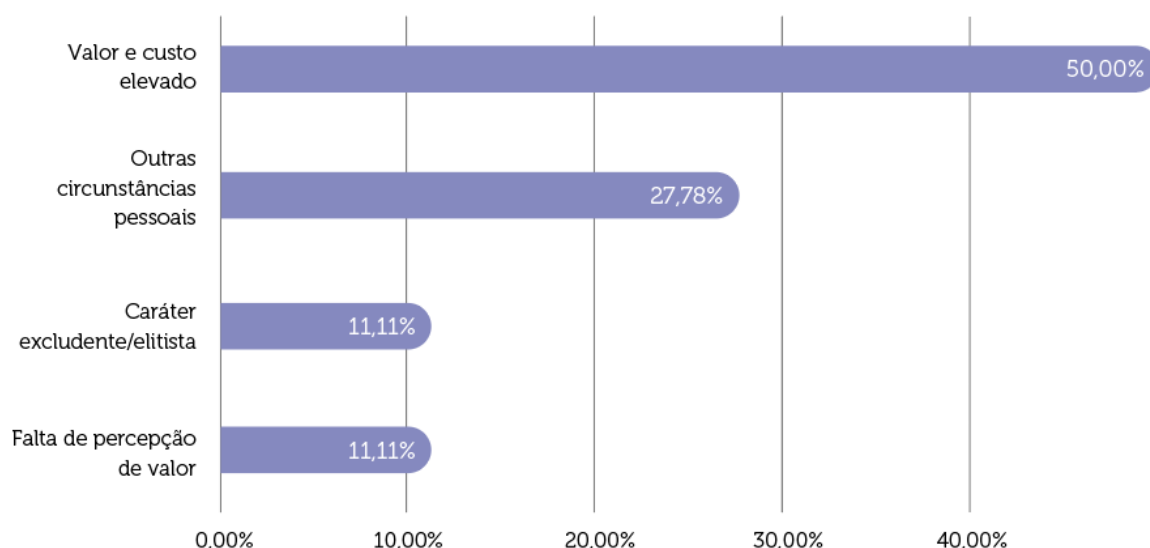
Gráfico 15 - Relação com ICOM Brasil



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 778 respondentes.



Gráfico 16 - Motivos para não filiação com o ICOM Brasil



Nota: as categorias foram construídas a partir das respostas abertas para a questão.

Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 19 respondentes.

Essa questão buscou verificar, entre os respondentes, quantos eram membros filiados ao ICOM. A pergunta foi formulada assim: "Você é membro do ICOM Brasil?" e as alternativas eram: "Sim"; "Não, e nunca fui membro"; "Não, mas já fui membro no passado". Para quem selecionasse a última alternativa, uma nova pergunta, aberta, era feita: "Por que não é mais?", buscando entender as razões da desfiliação.

Dos 778 respondentes, somente 181 (23,3%) afirmaram ser membros atuais, 19 (2,4%) disseram já terem sido membros no passado e 578 (74,3%) nunca foram membros. Considerando que o número de associados durante a coleta era 998 e que a pesquisa, importante para o campo, foi promovida pelo próprio ICOM BR, a taxa de pessoas associadas respondentes, 18,1%, poderia ter sido bem mais significativa. Por que mais associados não participaram? Além disso, os dados revelam que uma significativa maioria (76,7%) não é associada e também é importante refletir por quê.

Entre os que já foram mas não são mais membros, os motivos apresentados revelam alguns padrões. O fator mais recorrente é o custo elevado da anuidade, apontado como impeditivo por grande parte dos ex-membros ("*Valores da anuidade*", "*Preço da mensalidade é absurdo*", "*Muito cara a anuidade... extremamente elitizante e excludente*"). Esse aspecto é percebido não apenas como alto, mas como uma barreira de acesso, reforçando a ideia de elitização. Também aparecem razões ligadas às condições financeiras pessoais, como desemprego ou falta de recursos ("*Fiquei desempregada por anos*", "*falta de grana*", "*Não sei dizer, num primeiro momento economia*"), mostrando que a filiação é sensível às situações econômicas individuais.



Outro grupo de respostas aponta para mudança de vínculo profissional, quando o respondente deixou de atuar diretamente em museus (*"Já trabalhei em museus, hoje estou trabalhando em outro segmento"*), ou para a falta de benefícios percebidos, como baixa utilidade prática da filiação (*"Não vi vantagens concretas para me manter membro"*, *"Os comitês não eram muito ativos"*).

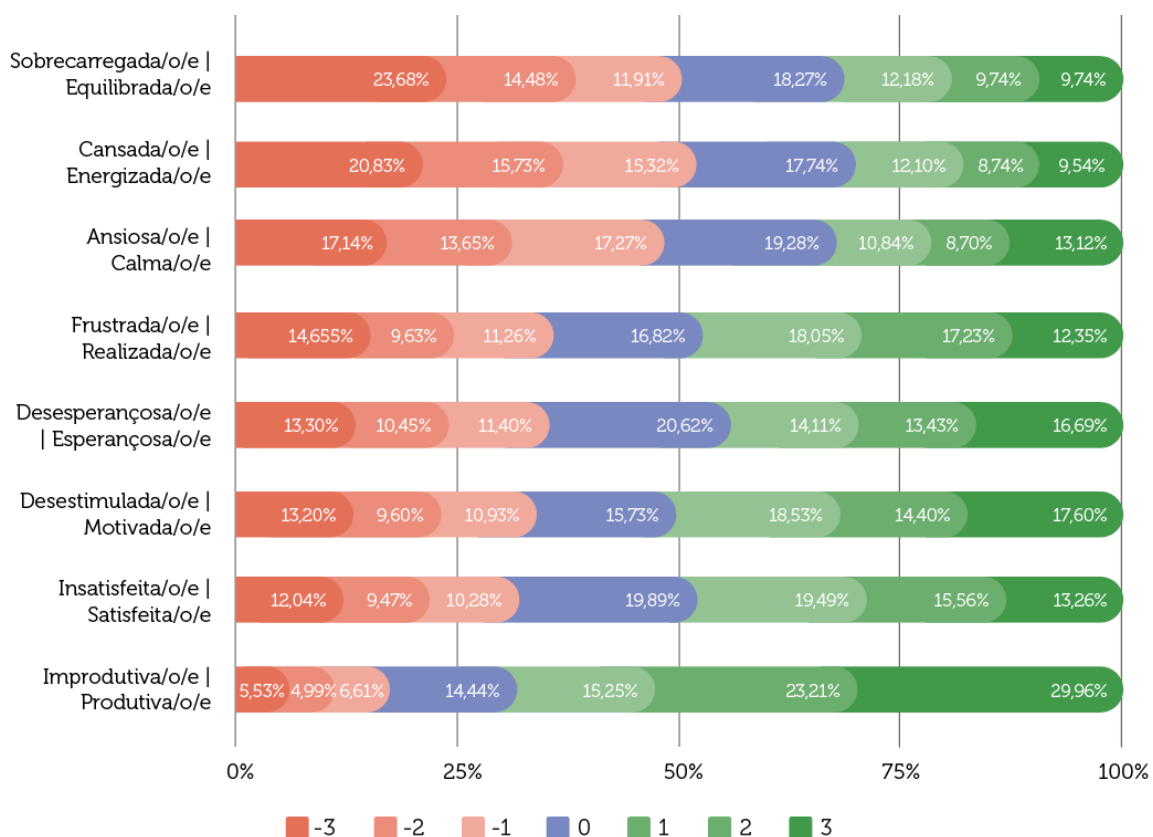
Há ainda menções a questões institucionais e burocráticas, como a necessidade de indicação de uma instituição para filiação (*"Sou profissional liberal e precisava de indicação de instituição, não quis pedir"*)²³, e à mudança de hábitos de participação, quando viagens e congressos deixaram de ser possíveis (*"Não tenho mais podido viajar, nem participar de congressos"*). Os dados mostram que, embora 23% dos profissionais mantenham filiação ativa, a grande maioria nunca foi membro ou deixou de ser por motivos ligados principalmente ao custo da anuidade, às condições financeiras pessoais e à baixa percepção de benefícios concretos. **Esses fatores sinalizam que a filiação ao ICOM é vista como elitizante e pouco acessível, especialmente para profissionais independentes ou em contextos de instabilidade econômica.**

²³ A fala sugere possível desconhecimento dos critérios de filiação ou pode ser uma indicação de que os critérios de filiação não estão suficientemente nítidos para parte dos profissionais. Segundo as informações do ICOM Brasil, a filiação individual atual pode abranger profissionais em exercício no campo museal ou aposentados, mediante apresentação da documentação exigida, não se restringindo a vínculos institucionais formais (ICOM BR, [s. d.]).

3. Sentimentos sobre a atuação no setor museal: Como os profissionais estão se sentindo?

Corpos e mentes pressionados sustentam a vitalidade do trabalho museal e as mulheres cis são as que mais sentem

Gráfico 17 - Sentimentos sobre a atuação no setor museal



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 778 respondentes.

Na pergunta “E como você tem se sentido, na maior parte do tempo, em sua atuação no campo museal?”, os respondentes precisavam se posicionar em uma escala de 7 pontos em relação a pares opostos de sentimentos. Essa escala de 7 pontos foi convertida em valores de -3 a +3 (-3 = polo negativo; +3 = polo positivo; 0 = neutro). Os pares de oposição foram estes: ansiosa/o/e versus calma/o/e; cansada/o/e versus energizada/o/e; desesperançosa/o/e versus esperançosa/o/e; desestimulada/o/e versus motivada/o/e; frustrada/o/e versus realizada/o/e; improdutiva/o/e versus produtiva/o/e; insatisfeita/o/e versus satisfeita/o/e; e sobrecarregada/o/e versus equilibrada/o/e.

Os resultados apresentam, numa mirada mais ampla, um cenário emocional moderadamente equilibrado, com dados relativos aos pares de oposição muito próximos ao ponto zero da escala na maior parte dos casos, em geral pendendo levemente para o lado positivo. O posicionamento neutro foi relativamente alto, com 17,8% de média. Os extremos, isto é, os polos -3 e +3 apresentam média muito próxima (-3 = 15% e +3 = 15,3%), o que aponta para uma distribuição equilibrada, mas também para a coexistência de percepções muito distintas no grupo. Ainda assim, vale notar que cansaço e sobrecarga se destacam com inclinação negativa mais consistente (ambos com -0,51), enquanto produtividade se destaca com inclinação positiva mais acentuada (+1,18). No par de oposição ansiedade vs. calmo há uma inclinação leve ao polo negativo (-0,28), isto é, para a ansiedade, mas com forte presença de respostas centrais, o que indica uma tendência moderada, não extrema. A seguir, alguns recortes serão detalhados.

3.1 Panorama do grupo geral

No grupo geral, observa-se um quadro heterogêneo: há predominância do polo negativo sobretudo nos eixos ligados a sobrecarga, cansaço e ansiedade, enquanto os demais pares se aproximam do centro ou pendem levemente ao polo positivo. Em sobrecarregada/o/e vs. equilibrada/o/e, 50,1% se posicionam no negativo, com 23,7% em -3, indicando um deslocamento típico para a sobrecarga, com uma parcela relevante no extremo. No polo positivo (equilibrada/o/e), estão 31,7%, além de 18,3% no ponto neutro. Em cansada/o/e vs. energizada/o/e, 51,9% estão nos negativos (20,8% em -3), sugerindo tendência ao cansaço e, novamente, presença expressiva no extremo; 30,4% se posicionam como energizada/o/e e 17,7% permanecem no neutro. Já em ansiosa/o/e vs. calma/o/e, 48,1% relatam proximidade do polo ansioso (17,1% em -3), mas a distribuição se concentra majoritariamente no centro da escala, o que sugere um quadro mais moderado do que polarizado; 32,7% se posicionam no polo calmo e 19,3% no neutro.

Por outro lado, alguns pares apresentam distribuições mistas, com leve predominância do polo positivo e presença significativa de respostas centrais. Em desesperançosa/o/e vs. esperançosa/o/e, 44,2% estão no positivo, 20,6% no neutro e 35,1% no negativo; em insatisfeita/o/e vs. satisfeita/o/e, 48,3% se posicionam no positivo, 19,9% no neutro e 31,8% no negativo, indicando coexistência de percepções distintas no grupo. Entre os eixos predominantemente positivos, improdutiva/o/e vs. produtiva/o/e se destaca com 68,4% no polo positivo, incluindo 30% em +3, o que aponta para uma autopercepção de produtividade bastante elevada. Em desestimulada/o/e vs. motivada/o/e, 50,5% se declaram motivados (17,6% em +3), frente a 33,7% desestimulados e 15,7% no neutro, sugerindo inclinação positiva consistente, embora quase um terço sinalize estar desestimulado em algum grau. Por fim, em frustrada/o/e vs. realizada/o/e, há 47,6% no polo positivo, com concentração em níveis leves de realização, em um cenário ainda disperso (16,8% neutros e 35,5% negativos).

Os dados, portanto, não apontam para um quadro homogêneo de desalento. Ao lado de sinais consistentes de cansaço, sobrecarga e ansiedade, persistem níveis elevados de produtividade, motivação e esperança, sugerindo um campo tensionado, mas ainda fortemente engajado.



3.2 Desigualdades raciais nas percepções emocionais do trabalho museal

O bem-estar emocional no campo museal é atravessado por desigualdades raciais relevantes, com profissionais negros tendendo a experimentar maior tensão emocional e menor percepção de sentido e satisfação do trabalho.

No recorte racial, a comparação entre profissionais negros e profissionais brancos mostra um padrão consistente de maior deslocamento dos negros para o polo negativo em vários pares, em contraste com os brancos, que tendem a ficar mais próximos (ou ligeiramente acima) da média geral. As diferenças mais expressivas aparecem em ansiedade, motivação, satisfação e, em parte, esperança. Em ansiosa/o/e vs. calma/o/e, profissionais negros concentram 58% no polo negativo (posição -0,74), acima da média (48,1%; -0,28) e dos brancos (46,8%; -0,23). Em desestimulada/o/e vs. motivada/o/e, os negros se aproximam de um empate, mas com leve inclinação negativa (43,4% no polo negativo; posição -0,19), enquanto brancos mantêm um viés positivo bem mais nítido (51,4% no polo positivo; posição 0,35), acima também do padrão geral (50,5%; 0,30). Em insatisfeita/o/e vs. satisfeita/o/e, o contraste é ainda mais marcado: entre negros, 46,9% estão no polo negativo e a posição média cruza para o lado negativo (-0,25), ao passo que entre brancos o polo positivo é majoritário (50,3%) e a posição é positiva (0,33), acima da média geral (48,3%; 0,25). Já em desesperançosa/o/e vs. esperançosa/o/e, os negros ficam próximos do centro e com leve inclinação negativa (45,6% no polo negativo; posição -0,05), enquanto os brancos preservam o viés positivo observado no conjunto (43,6% no polo positivo; posição 0,18; média 0,19).

Em outros pares, as diferenças existem, mas aparecem de forma mais moderada. Em cansada/o/e vs. energizada/o/e, ambos os grupos permanecem bastante negativos, com negros em 55,4% no polo negativo (posição -0,54) e brancos em 50,9% (posição -0,53), muito próximos da média (51,9%; -0,51). Em frustrada/o/e vs. realizada/o/e, os negros ficam mais próximos do centro (posição -0,04; 40% no polo positivo), enquanto brancos mantêm leve vantagem do polo positivo (48,5%; posição 0,16), alinhados ao resultado geral (0,15). Em improdutiva/o/e vs. produtiva/o/e, ambos seguem no positivo, mas com força menor entre negros (60% no polo positivo; posição 0,78) do que entre brancos (70,7%; posição 1,24), que ficam também acima da média (1,18). A exceção mais relevante do padrão aparece em sobrecarregada/o/e vs. equilibrada/o/e: aqui, profissionais negros relatam menos sobrecarga do que brancos e do que a média (45% no polo negativo; posição -0,35, contra 51,7%; -0,59 entre brancos e -0,51 no total), o que indica que essa dimensão não acompanha integralmente os demais sinais de vulnerabilidade emocional observados no recorte racial.

Em resumo, a comparação entre profissionais negros e profissionais brancos sugere que o bem-estar emocional no campo museal é atravessado por desigualdades raciais relevantes: profissionais negros tendem a concentrar maior negatividade em ansiedade e menor sustentação de respostas positivas em satisfação, motivação e esperança, enquanto profissionais brancos aparecem, em geral, mais próximos do padrão médio do conjunto e com maior estabilidade nessas percepções.



Além disso, a autopercepção de produtividade permanece alta em ambos os grupos, embora se mostre menos robusta entre profissionais negros, reforçando a leitura de que o desgaste pode coexistir com desempenho e permanência no trabalho. A principal exceção do padrão está na sobrecarga, que se mostra mais pronunciada entre profissionais brancos, sugerindo que a distribuição de responsabilidades e posições ocupadas no campo pode operar de forma distinta do sofrimento emocional, e que raça e função podem se cruzar em arranjos complexos na experiência cotidiana do trabalho museal.

3.3 Diferenças entre homens cis e mulheres cis

Mulheres relatam maior cansaço, sobrecarga e ansiedade em comparação aos homens.

No recorte por gênero, as respostas de homens cis e mulheres cis revelam um padrão consistente de discrepância em quase todos os pares de oposição, sobretudo nos eixos ligados a desgaste emocional. Em relação ao resultado geral, homens cis tendem a se posicionar de forma menos negativa e, em vários casos, mais próxima do centro da escala, enquanto mulheres cis se deslocam com mais frequência para o polo negativo. Isso é particularmente evidente em cansaço, sobrecarga e ansiedade: no par cansada/o/e vs. energizada/o/e, 40,6% dos homens cis se posicionam no negativo, frente a 56,3% das mulheres cis; em sobrecarregada/o/e vs. equilibrada/o/e, 45,9% dos homens cis estão no negativo, contra 51,6% das mulheres cis; e em ansiosa/o/e vs. calma/o/e, 40% dos homens cis relatam maior proximidade do polo ansioso, enquanto entre mulheres cis esse valor sobe para 51,3%. Esses resultados ajudam a explicar por que, no agregado, esses três eixos aparecem como os mais críticos do conjunto.

Nos pares com tendência positiva no resultado geral, as diferenças se mantêm, embora com menor intensidade: homens cis costumam apresentar percentuais mais altos no polo positivo em esperança, motivação, satisfação e realização, enquanto mulheres cis se concentram mais no centro ou em distribuições mais mistas. Ainda assim, há um ponto de convergência importante entre os gêneros: improdutiva/o/e vs. produtiva/o/e aparece como o eixo mais robusto e estável, com percepção amplamente positiva para ambos (70,5% no polo positivo entre homens cis e 67,6% entre mulheres cis), sugerindo que a autopercepção de produtividade se sustenta independentemente do recorte por gênero.



As discrepâncias de gênero observadas – com mulheres cis apresentando maior concentração no polo negativo sobretudo em cansaço, sobrecarga e ansiedade (por exemplo, 56,3% no negativo em cansada/o/e vs. energizada/o/e, frente a 40,6% entre homens cis; e 51,3% no polo ansiosa/o/e vs. 40% entre homens cis) – dialogam diretamente com o diagnóstico de que desigualdades de gênero estruturam a experiência do esgotamento emocional, em especial pela sobrecarga de cuidado e por dinâmicas sociais que aumentam a vulnerabilidade das mulheres ao sofrimento psíquico (OBSERVATÓRIO DAS DESIGUALDADES, 2023; THINK OLGA, 2023). Ao mesmo tempo, o contraste entre esse desgaste emocional mais acentuado e a manutenção de percepções relativamente positivas em eixos como produtividade (alta para ambos os gêneros) ajuda a iluminar um padrão que é compatível com o cenário mais amplo de crise de saúde mental no trabalho no Brasil: em 2024, houve recorde de afastamentos associados a transtornos mentais, com crescimento expressivo em relação ao ano anterior e predominância de quadros de ansiedade e depressão nas concessões de benefício, sugerindo que sofrimento e desempenho podem coexistir, mas com custos humanos crescentes (CASEMIRO; NUNES, 2025; LABOISSIÈRE, 2025; MIRANDA, 2025).

Gênero e raça nas experiências emocionais do trabalho museal

Na comparação entre mulheres cis negras e mulheres cis brancas, ambas as segmentações mantêm o padrão observado no resultado geral: os eixos de cansaço e sobrecarga seguem como os pontos mais críticos. Ainda assim, o recorte racial evidencia diferenças relevantes. No conjunto dos pares, mulheres cis negras concentram mais respostas no polo negativo do que mulheres brancas (43,1% vs. 38,9%) e também apresentam maior presença nos extremos da escala, tanto em -3 quanto em +3, sugerindo vivências mais intensas e menos "moderadas". Em termos de tendência geral, isso se traduz numa inclinação ligeiramente mais desfavorável entre mulheres negras, enquanto mulheres brancas ficam mais próximas do equilíbrio observado na média do grupo geral, que no agregado se mantém apenas levemente positiva.

O contraste fica mais nítido em pares específicos. Em ansiosa/o/e vs. calma/o/e, mulheres cis negras se deslocam com mais força para o polo da ansiedade (57% no negativo e 29,8% em -3), acima tanto das mulheres brancas (49,7% no negativo e 14,4% em -3) quanto do resultado geral (48,1% no negativo e 17,1% em -3). Em insatisfeita/o/e vs. satisfeita/o/e ocorre um efeito semelhante: entre mulheres brancas, o polo positivo permanece majoritário (48,6%), alinhado ao padrão geral (48,3%), enquanto entre mulheres negras a distribuição praticamente empata (42,6% no negativo e 41,2% no positivo), indicando enfraquecimento do viés favorável. Já em sobrecarregada/o/e vs. equilibrada/o/e, mulheres brancas aparecem mais deslocadas para a sobrecarga (53,1% no negativo) do que mulheres negras (49,3%) e do que o resultado geral (50,1%).



Apesar dessas diferenças, há um ponto de estabilidade importante: improdutiva/o/e vs. produtiva/o/e permanece amplamente positivo em todos os recortes, com resultados altos tanto para mulheres negras (63,1% no positivo) quanto para mulheres brancas (69,1%), reforçando a coexistência entre percepção de produtividade e sinais de desgaste emocional, especialmente nos segmentos femininos.

Essas diferenças entre mulheres cis negras e mulheres cis brancas, e o fato de que mulheres negras aparecem mais deslocadas para ansiedade e com piora em satisfação (em comparação tanto às mulheres brancas quanto ao resultado geral), podem ser lidas à luz da literatura recente sobre saúde mental de mulheres negras no Brasil, que destaca o racismo (inclusive institucional) como determinante de sofrimento psíquico e de barreiras no acesso a um cuidado psicossocial adequado. Nascimento e Soares apontam que, embora a busca por atendimento psicológico tenha aumentado, pessoas negras seguem enfrentando dificuldades para obter cuidado minimamente adequado e que ainda há baixa formação profissional voltada às sequelas do racismo, reforçando a necessidade de inserir conteúdos étnico-raciais na formação em psicologia (NASCIMENTO; SOARES, 2023). Já Brito enfatiza que a saúde mental de mulheres negras é atravessada, de modo cotidiano e intergeracional, por uma violência estrutural de gênero, raça e classe, com forte presença de sobrecarga e sofrimento psíquico, mas também de estratégias de resistência e produção de redes (BRITO, 2023). Nesse sentido, os resultados ajudam a “materializar” esse diagnóstico no campo museal: a maior concentração de mulheres negras nos polos negativos de ansiedade, sobrecarga e cansaço, somada à manutenção de produtividade elevada, sugere um cenário em que desempenho e permanência no trabalho podem coexistir com custos emocionais intensos e desigualmente distribuídos.



3.4 Faixa etária e bem-estar emocional no campo museal: padrões e discrepâncias

Profissionais entre 30 e 49 anos sinalizam maior pressão e desgaste, enquanto 60+ têm os indicadores mais positivos: mais calmos, esperançosos e satisfeitos.

A comparação por idade mostra um gradiente bem nítido, com maior pressão emocional entre 30–39 e 40–49 e melhora clara a partir de 50–59, sobretudo em esperança, motivação, satisfação e realização. Entre 16–29, já há sinais de tensão (ansiosa/o/e vs. calma/o/e com 55,7% no polo negativo; posição -0,35, acima da média de -0,28), além de cansaço elevado (57,4% no negativo; posição -0,46, próximo da média -0,51), mas esse grupo preserva melhor sustentação subjetiva: em desesperançosa/o/e vs. esperançosa/o/e, 47,8% estão no polo positivo (posição 0,27, acima da média 0,19) e, em desestimulada/o/e vs. motivada/o/e, 51,3% ficam no polo positivo (posição 0,40, acima da média 0,30). Já 30–39 é o recorte mais crítico, com forte deslocamento para o polo negativo em vários pares: cansada/o/e vs. energizada/o/e chega a 64,5% no negativo (posição -1,06) e sobrecarregada/o/e vs. equilibrada/o/e a 58,2% no negativo (posição -0,88), ambos piores do que o panorama geral (-0,51). Esse padrão se repete em esperança (48,9% no negativo; posição -0,47), motivação (47% no negativo; posição -0,39) e satisfação (43,6% no negativo; posição -0,18), o que indica um quadro mais difícil de sustentar emocionalmente.

No recorte 40–49, o cenário ainda permanece tensionado, com destaque para sobrecarga e cansaço: sobrecarregada/o/e vs. equilibrada/o/e chega a 59,3% no polo negativo (posição -0,91), e cansada/o/e vs. energizada/o/e a 59,9% no negativo (posição -0,93). A ansiedade também segue alta (55,5% no negativo; posição -0,62), bem acima do resultado geral. Ao mesmo tempo, alguns eixos ficam mais próximos do centro (desesperançosa/o/e vs. esperançosa/o/e com posição -0,01; insatisfeita/o/e vs. satisfeita/o/e com posição 0,07), sugerindo uma experiência menos "colapsada" do que a de 30–39, mas ainda com forte desgaste cotidiano. A virada aparece a partir de 50–59, que apresenta um perfil mais estabilizado: ansiedade praticamente no limite do equilíbrio (posição 0,01, contra -0,28 no geral), esperança com maioria positiva (49%; posição 0,55), motivação (56,8%; posição 0,64) e realização (56,7%; posição 0,52) bem acima do conjunto. A sobrecarga ainda existe (44,1% no negativo; posição -0,32), mas em patamar menos crítico do que o observado entre 30–49.

No grupo 60+, o padrão é o mais favorável, com deslocamentos positivos consistentes. Em ansiedade, 51,7% estão no polo positivo e apenas 28,8% no negativo (posição 0,58); em cansaço, 52,6% no polo positivo e 26,7% no negativo (posição 0,59). A percepção de sentido e satisfação do trabalho se fortalece de maneira clara: esperança chega a 62,5% no polo positivo (posição 0,98), motivação a 73% (posição 1,20), realização a 67,5% (posição 1,01) e satisfação a 64,1% (posição 0,91). A produtividade também cresce bastante: 84,6% no polo positivo (posição 1,80, acima da média 1,18). Mesmo a sobrecarga muda de sinal: embora ainda exista uma parcela relevante no polo negativo (32,5%), o polo positivo é maior (48,2%) e a posição média se torna positiva (0,30), contrastando com o padrão geral (-0,51).



Os dados sugerem, portanto, que **a experiência emocional do trabalho museal varia significativamente ao longo do ciclo etário, com uma fase de maior pressão e desgaste concentrada nos recortes de 30 a 49 anos** – marcada por cansaço, sobrecarga e enfraquecimento de esperança e motivação – **e uma tendência de recomposição a partir dos 50, especialmente entre os mais velhos, que reúnem percepções mais favoráveis de bem-estar, sentido do trabalho e eficácia.** Esse padrão pode refletir diferenças de trajetória, estabilidade profissional, posição ocupacional e formas de lidar com as demandas do trabalho, indicando que idade e etapa da carreira ajudam a modular como o campo museal é vivido emocionalmente.

3.5 Faixas de renda: gradientes de bem-estar e um ponto de tensão nas rendas mais altas

A relação entre renda e bem-estar emocional não é linear: em alguns pares, as maiores tensões não estão nas rendas mais baixas, mas nos segmentos intermediários.

A comparação entre quatro faixas de renda (3 SM; 3-5 SM; 5-10 SM; 10 SM+) revela um padrão geral em que 10 SM+ tende a concentrar as percepções mais favoráveis nos pares ligados à esperança, motivação, satisfação, realização e produtividade, frequentemente acima da média geral. Nessa faixa, os indicadores se deslocam com clareza para o polo positivo em motivação (posição 0,99) e esperança (0,68), e também aparecem mais favoráveis em satisfação (0,73), realização (0,69) e produtividade (1,57), sugerindo maior percepção de sentido e satisfação no desempenho das funções e maior sensação de eficácia. Em contraste, as faixas abaixo de 10 SM+ tendem a permanecer mais próximas do centro ou a exibir distribuições mais ambivalentes, sobretudo nos eixos de satisfação e realização, que se aproximam do empate entre polos negativos e positivos.

Ao mesmo tempo, a relação entre renda e bem-estar emocional não é totalmente linear: em alguns pares, as maiores tensões não estão nas rendas mais baixas, mas nos segmentos intermediários. Um exemplo é a ansiedade, em que o recorte 5-10 SM aparece como o mais desfavorável (posição -0,55), enquanto até 3 SM (posição -0,31) e 10 SM+ (-0,10) ficam relativamente melhores. O cansaço também se distribui de modo desigual, com pior resultado em 5-10 SM (-0,71) e menor intensidade em 10 SM+ (-0,28), o que sugere que certos grupos podem combinar exigência alta com menor retorno simbólico ou institucional – uma hipótese que merece investigações futuras que considerem papéis ocupacionais, tipo de vínculo e carga de responsabilidades.

Por fim, a sobrecarga se destaca como a principal “anomalia” do gradiente: em vez de diminuir com a renda, ela tende a se acentuar a partir de 3-5 SM, chegando ao pior ponto em 5-10 SM (-0,68) e permanecendo elevada em 10 SM+ (-0,62), ambas piores do que a média geral (-0,51).



Esse resultado sugere que rendas mais altas podem estar associadas a posições de maior responsabilidade e pressão cotidiana, produzindo um quadro em que a satisfação e a motivação crescem, mas convivem com uma percepção persistente de sobrecarga. Em síntese, a renda parece operar de forma dupla: amplia a percepção de sentido e satisfação no trabalho no topo da distribuição, mas não elimina tensões de cansaço e, sobretudo, de sobrecarga, que atravessam diferentes segmentos do campo profissional.

3.6 Profissionais vinculados vs. não vinculados: mais cansaço e sobrecarga dentro das instituições

Profissionais que atuam dentro de museus e instituições culturais sinalizam maior sensação de cansaço, sobrecarga e tensão, enquanto profissionais não vinculados parecem mais motivados, esperançosos e realizados.

Entre profissionais vinculados a museus e instituições culturais, os resultados apontam maior pressão emocional no cotidiano de trabalho, sobretudo em cansaço e sobrecarga. Em cansada/o/e vs. energizada/o/e, 57,9% se posicionam no polo negativo (posição -0,75), acima tanto da média geral (51,9%; -0,51) quanto do grupo não vinculado (43,9%; -0,19). Em sobrecarregada/o/e vs. equilibrada/o/e, 55,5% ficam no polo negativo (posição -0,73), novamente mais crítico que a média (50,1%; -0,51) e que os não vinculados (42,9%; -0,22). A ansiedade também é mais elevada entre vinculados (50,5% no polo negativo; posição -0,38) do que entre não vinculados (44,9%; -0,16), ainda que com diferença menor do que nos eixos de cansaço e sobrecarga.

Nos pares ligados à esperança, motivação e realização, os não vinculados apresentam um perfil mais favorável — e, em geral, acima da média do levantamento. Em desesperançosa/o/e vs. esperançosa/o/e, os vinculados ficam praticamente no “empate” e muito próximos do centro (40,1% positivos, 38,7% negativos; posição -0,01), enquanto os não vinculados mantêm vantagem clara do polo positivo (49,5% positivos; posição 0,44), acima da média geral (44,2%; 0,19). Em desestimulada/o/e vs. motivada/o/e, os vinculados ficam abaixo do conjunto (47,3% positivos; posição 0,15, contra 0,30 no total), enquanto os não vinculados se deslocam mais para o polo motivado (54,7% positivos; posição 0,50). Em frustrada/o/e vs. realizada/o/e, o mesmo padrão se repete: vinculados mais próximos do centro (posição 0,04), não vinculados mais positivos (0,29). Já em improdutiva/o/e vs. produtiva/o/e, a diferença praticamente desaparece: ambos os grupos se mantêm muito positivos (cerca de 68% no polo positivo e posição em torno de 1,18–1,19), sugerindo que a autopercepção de produtividade é alta independentemente da vinculação institucional — ainda que o custo emocional do trabalho pareça maior entre quem atua “dentro” das instituições.

Em síntese, a comparação sugere que a vinculação direta a museus e instituições culturais está associada a um cotidiano emocionalmente mais exigente, marcado por maior sensação de cansaço, sobrecarga e tensão, enquanto profissionais não vinculados tendem a apresentar um perfil mais equilibrado e com maior sustentação em dimensões como motivação, esperança e realização.



Ao mesmo tempo, a percepção de produtividade permanece elevada nos dois grupos, indicando que o desgaste não se traduz necessariamente em queda do senso de desempenho, mas pode funcionar como um custo subjetivo do trabalho institucional. Esse contraste aponta para a importância de olhar para as condições concretas de trabalho dentro das instituições — rotinas, demandas, responsabilidades e recursos disponíveis — como fatores que podem intensificar pressões emocionais, mesmo quando o compromisso com o campo e a entrega profissional se mantêm.

3.7 Sobrecarga, cansaço e sentido do trabalho: comparações entre áreas internas das instituições

Profissionais de acervo/documentação/conservação demonstram sobrecarga, desesperança e desmotivação, e profissionais que atuam com educativo cansaço mais extremo

No caso dos profissionais vinculados a museus e instituições culturais, há segmentações por áreas de trabalho que revelam nuances importantes. No recorte de profissionais de acervo/documentação/conservação, o bem-estar emocional aparece mais tensionado do que no resultado geral em praticamente todos os pares. Os sinais mais fortes estão em sobrecarga e cansaço: em sobrecarregada/o/e vs. equilibrada/o/e, 59,2% se posicionam no polo negativo (contra 50,1% no total), com 31,1% no extremo -3 (vs. 23,7%) e pontuação média mais negativa (-0,94 vs. -0,51). Em cansada/o/e vs. energizada/o/e, 59,6% estão no polo negativo (vs. 51,9%), com 25% em -3 (vs. 20,8%). A ansiedade também se intensifica: em ansiosa/o/e vs. calma/o/e, 54,4% se posicionam no polo negativo (vs. 48,1%), e o polo positivo recua (25,2% vs. 32,7%), com queda importante no extremo +3 (4,9% no acervo, contra 13,1% no total). Um ponto particularmente sensível é que, diferente do padrão geral, esperança e motivação deixam de ter viés positivo: em desesperançosa/o/e vs. esperançosa/o/e, 50,5% ficam no polo negativo (vs. 35,1%) e a pontuação média passa para o lado negativo (-0,32 vs. 0,19); em desestimulada/o/e vs. motivada/o/e, 48,5% estão no polo negativo (vs. 33,7%) e a média também cruza para o negativo (-0,30 vs. 0,30).

Apesar desse quadro, há elementos de percepção de sentido e satisfação no trabalho que permanecem, ainda que mais frágeis do que no conjunto. Em improdutivo/o/e vs. produtivo/o/e, a maioria segue no polo positivo (58,3%), mas em patamar menor que o total (68,4%), com pontuação média também mais baixa (0,83 vs. 1,18). Em insatisfeita/o/e vs. satisfeita/o/e, o segmento se aproxima do empate, mas com leve deslocamento negativo (-0,11, contra 0,25 no total), e em frustrada/o/e vs. realizada/o/e a distribuição fica mais desfavorável (44,7% no polo negativo e média -0,32, contra 35,5% e média 0,15 no total). Em síntese, o recorte de acervo combina sobrecarga e cansaço mais elevados com enfraquecimento de esperança e motivação. Portanto, trata-se de um perfil que sugere maior pressão emocional “de bastidores”, ainda que com produtividade preservada, mas menos robusta do que no panorama geral.



No recorte de profissionais do educativo, os eixos ligados a cansaço e sobrecarga aparecem mais tensionados do que na média geral. Em cansada/o/e vs. energizada/o/e, 61,8% se posicionam no polo negativo (contra 51,9% no total), com 25,5% no extremo -3 (vs. 20,8%) e posição média mais negativa (-0,9 vs. -0,5). Em sobrecarregada/o/e vs. equilibrada/o/e, 53,5% estão no polo negativo (vs. 50,1%), com 30,7% em -3 (vs. 23,7%) e posição também mais negativa (-0,7 vs. -0,5). A ansiedade acompanha esse padrão, embora de forma menos acentuada: 50,5% se posicionam no polo ansiosa/o/e (vs. 48,1%), com 30,1% no polo calma/o/e (vs. 32,7%) e posição ligeiramente pior (-0,4 vs. -0,3). Em conjunto, o educativo concentra um nível mais elevado de respostas no polo negativo justamente nos itens que captam energia, equilíbrio e tensão emocional.

Além disso, alguns pares que no resultado geral tendem ao lado positivo aparecem mais fragilizados no educativo. Em desesperançosa/o/e vs. esperançosa/o/e, o polo negativo se torna majoritário (42% negativos e 34% positivos), e a posição média cruza para o lado negativo (-0,3), enquanto no total o viés é positivo (44,2% positivos e posição 0,2). Algo semelhante ocorre em frustrada/o/e vs. realizada/o/e: 44,4% negativos e 39,4% positivos, com posição -0,3, em contraste com o conjunto, onde predomina o polo positivo (47,6%) e a posição média é 0,2. Motivação e satisfação permanecem ligeiramente positivas, mas com menor fôlego do que na média: em desestimulada/o/e vs. motivada/o/e, 45,5% estão no polo positivo (vs. 50,5%) e a posição fica no limite do centro (0,0 vs. 0,3); em insatisfeita/o/e vs. satisfeita/o/e, o polo positivo cai para 42,4% (vs. 48,3%), com aumento do neutro (22,2% vs. 19,9%). Ainda assim, improdutiva/o/e vs. produtiva/o/e se mantém como eixo robusto, com 67,3% no polo positivo (muito próximo dos 68,4% do total) e posição média praticamente idêntica à geral (1,2). Em síntese, o educativo combina maior concentração de cansaço e sobrecarga com perda de sustentação em esperança e realização, sem que isso se traduza em queda relevante na autopercepção de produtividade.

Entre os demais profissionais²⁴, o principal ponto de tensão em relação ao resultado geral é o cansaço. Em cansada/o/e vs. energizada/o/e, 57,9% se posicionam no polo negativo (contra 51,9% no total), com posição média mais negativa (-0,69 vs. -0,51) e forte concentração em níveis moderados de cansaço (21,3% em -2, acima dos 15,7% da média). A sobrecarga também aparece ligeiramente mais crítica (52,7% no polo negativo, contra 50,1%), com a percepção distribuída entre polos de modo mais "polarizado" (13% em +3, acima dos 9,7% do total, mas também 18,5% em -2, acima dos 14,5%). Já ansiedade permanece muito próxima da média geral: 49,5% no polo negativo (vs. 48,1%) e posição praticamente idêntica (-0,29 vs. -0,28).

²⁴ Para preservar a significância estatística, foi necessário agrupar profissionais de áreas diversas, que perfizeram 187 respondentes, isto é, 43,4% dos que são vinculados a museus e instituições culturais e 24% de todos os respondentes da pesquisa. Assim, estão incluídos profissionais das seguintes áreas: administrativo/financeiro, articulação social/territorial, atendimento (bilheteria, recepção, orientação de público), comunicação/marketing, curadoria, design, exposições, gestão/planejamento, infraestrutura/facilities, pesquisa, produção editorial, programação cultural/eventos, relações institucionais/captação de recursos/parcerias, segurança patrimonial/gestão de riscos, tecnologia e inovação, e outros.



Ao mesmo tempo, esse segmento sustenta – e em alguns casos reforça – indicadores que, no resultado geral, já tendem ao positivo. Em desesperançosa/o/e vs. esperançosa/o/e, o quadro é muito semelhante ao conjunto (44,1% no polo positivo; posição 0,21, próxima da média 0,19), e em desestimulada/o/e vs. motivada/o/e a diferença é discreta, mas favorável (50,8% no polo positivo; posição 0,35, acima da média 0,30). A satisfação aparece de forma mais robusta do que no total (53% no polo positivo, contra 48,3%; posição 0,33 vs. 0,25), e a realização também tende a ser um pouco mais positiva (48,9% no polo positivo; posição 0,27, acima da média 0,15). Por fim, a produtividade permanece alta e ligeiramente acima do conjunto (71% no polo positivo, contra 68,4%; posição 1,27 vs. 1,18). Em síntese, os profissionais dessas demais áreas combinam um nível mais elevado de cansaço com preservação (e até fortalecimento) de satisfação, realização e produtividade, o que sugere uma rotina intensa, mas com maior estabilidade na percepção de sentido do trabalho quando comparada aos segmentos mais pressionados do campo.

Entre os profissionais da diretoria²⁵, a principal diferença em relação ao resultado geral é a intensificação da sobrecarga. Em sobrecarregada/o/e vs. equilibrada/o/e, 64,7% se posicionam no polo negativo (contra 50,1% no conjunto), com 32,4% no extremo -3 (contra 23,7%), e a posição média do segmento é mais negativa (-1,1 vs. -0,5). Esse achado sugere que a função diretiva concentra carga de trabalho e responsabilidades em patamar mais elevado do que o padrão do campo museal, com menor presença do polo positivo de equilíbrio (23,5% entre diretores, frente a 31,7% no total). Apesar disso, cansaço e ansiedade não se intensificam no mesmo grau: em cansada/o/e vs. energizada/o/e, 41,2% estão no polo negativo (vs. 51,9% no total) e, em ansiosa/o/e vs. calma/o/e, 44,1% se posicionam no polo negativo (vs. 48,1%), indicando que a sobrecarga pode estar mais associada à pressão do papel do que a uma piora generalizada no bem-estar emocional.

Ademais, diretores aparecem acima do resultado geral nos eixos ligados à motivação, realização, esperança, satisfação e produtividade. Em desestimulada/o/e vs. motivada/o/e, 64,7% se posicionam no polo positivo (vs. 50,5% no total), e em frustrada/o/e vs. realizada/o/e o polo positivo alcança 73,5% (vs. 47,6%), com baixa presença de neutralidade. Em desesperançosa/o/e vs. esperançosa/o/e, 52,9% se posicionam no polo positivo, com queda expressiva do polo negativo (17,6% vs. 35,1% no total), enquanto em insatisfeita/o/e vs. satisfeita/o/e o polo positivo também é majoritário (55,9% vs. 48,3%). A diferença mais marcante aparece em improdutiva/o/e vs. produtiva/o/e, em que 91,2% se posicionam no polo positivo (vs. 68,4% no total). Em conjunto, os dados sugerem um perfil típico de alta responsabilidade: a sobrecarga cresce de forma clara, mas convive com percepção elevada de sentido e eficácia no trabalho – um padrão que, por se basear em um segmento pequeno, deve ser lido como indicativo, ainda que consistente.

²⁵ Os resultados do recorte de diretores (n=34) devem ser lidos como um retrato indicativo do segmento, sujeito a maior variabilidade amostral e sem pretensão de representatividade do universo. Ainda assim, a comparação com o resultado geral permite observar tendências relevantes, como possíveis diferenças nos níveis de sobrecarga, cansaço e ansiedade.



Em conjunto, revela-se um recorte atravessado por cansaço e sobrecarga, mas com configurações distintas conforme a área de atuação. Profissionais de acervo/documentação/conservação e do educativo aparecem como os segmentos mais tensionados: além de concentrarem mais cansaço e sobrecarga do que o panorama geral, apresentam sinais de enfraquecimento em dimensões que, no conjunto, tendem a ser mais positivas – como esperança, motivação e, em alguns casos, realização e satisfação – indicando maior pressão emocional associada ao trabalho “de bastidores” e à linha de frente com o público. Entre os demais profissionais, embora o cansaço também seja elevado e a sobrecarga apareça de forma mais polarizada, há maior preservação (e até reforço) de satisfação, realização e produtividade, sugerindo uma rotina intensa, porém com maior estabilidade na percepção de sentido do trabalho. Já na diretoria, o padrão é bastante específico: a sobrecarga se intensifica de maneira clara, mas convive com indicadores subjetivos mais favoráveis – como motivação, realização, esperança e produtividade – apontando para um perfil de alta responsabilidade que pode combinar pressão cotidiana com maior percepção de agência, reconhecimento e eficácia.

3.8 Origem regional e bem-estar emocional no campo museal: contrastes entre Nordeste, Sudeste e Sul/Norte/Centro-Oeste

Profissionais do Nordeste apresentam mais sinais de desgaste emocional e menor sustentação em motivação e satisfação, enquanto os do Sudeste tendem a combinar menor pressão cotidiana com maior preservação de motivação, satisfação e produtividade

A comparação por região sugere diferenças consistentes na experiência emocional do trabalho museal. O Nordeste aparece como o recorte mais tensionado, especialmente nos eixos de desgaste cotidiano. Em cansada/o/e vs. energizada/o/e, o Nordeste concentra 61% no polo negativo e posição -0,82, pior que a média geral (51,9%; -0,51), enquanto o Sudeste fica abaixo da média em negatividade (49,8%; posição -0,46) e o agrupamento Sul/Norte/Centro-Oeste permanece próximo do total (52%; -0,47). Em ansiosa/o/e vs. calma/o/e, o Nordeste também se desloca mais para o polo ansiosa/o/e (52,4% no negativo; posição -0,45), ao passo que o Sudeste se mantém alinhado ao resultado geral (47,8%; -0,28) e o grupo Sul/Norte/Centro-Oeste aparece ligeiramente mais “leve” (46,1%; -0,20). Em sobrecarregada/o/e vs. equilibrada/o/e, o Nordeste volta a se mostrar mais crítico (51,9% no negativo; posição -0,64), ao contrário do Sudeste, que fica menos negativo (49,6%; -0,46), e do agrupamento Sul/Norte/Centro-Oeste, que se aproxima do padrão geral (50,3%; -0,57).

Essas diferenças também aparecem em dimensões ligadas a motivação e satisfação. Em desestimulada/o/e vs. motivada/o/e, no Nordeste o polo positivo aparece menos pronunciado (42,6% no positivo) e posição praticamente neutra, mas com leve inclinação negativa (-0,01), contrastando com o Sudeste, que tem viés positivo mais firme (52,9% no positivo; posição 0,40) e fica acima da média (0,30); já Sul/Norte/Centro-Oeste permanece positivo, porém abaixo do Sudeste (49,2%; posição 0,23).



Em insatisfeita/o/e vs. satisfeita/o/e, o Nordeste mostra um quadro praticamente empatado entre polos (40% no negativo e 40% no positivo; posição -0,02), enquanto o Sudeste se destaca com maior satisfação (50,8% no polo positivo; posição 0,34) e o grupo Sul/Norte/Centro-Oeste mantém um perfil intermediário (46,9%; posição 0,18), próximo, mas um pouco abaixo da média geral (0,25). A produtividade, por sua vez, permanece alta nas três regiões, mas com vantagem relativa do Sudeste (70,4% no polo positivo; posição 1,26), acima da média geral (1,18), enquanto Nordeste (1,03) e Sul/Norte/Centro-Oeste (1,07) ficam um pouco abaixo.

Para concluir, os dados apontam um cenário em que o Nordeste concentra mais sinais de desgaste emocional e menor sustentação em motivação e satisfação, enquanto o Sudeste tende a combinar menor pressão cotidiana com maior preservação de motivação, satisfação e produtividade. O agrupamento Sul/Norte/Centro-Oeste aparece como um perfil intermediário, sugerindo que a origem regional pode estar associada a condições e rotinas de trabalho distintas dentro do campo museal, com impactos perceptíveis no bem-estar emocional.

3.9 Síntese dos achados: bem-estar emocional e desigualdades no campo museal

No conjunto do levantamento, o bem-estar emocional dos profissionais do campo museal aparece como moderadamente equilibrado, mas atravessado por tensões persistentes. De modo geral, cansaço e sobrecarga se destacam como os principais focos de desgaste, enquanto a percepção de produtividade se mantém forte, sugerindo um cenário em que o trabalho segue sendo realizado com entrega e vitalidade, mesmo sob pressão cotidiana.

Ao detalhar os recortes, fica evidente que esse equilíbrio não é homogêneo: desigualdades sociais estruturam a experiência emocional do trabalho museal. Em gênero, mulheres cis aparecem mais expostas a sinais de desgaste do que homens cis, enquanto, no recorte racial, profissionais negros tendem a concentrar maiores deslocamentos para sentimentos negativos em dimensões como ansiedade, motivação, satisfação e esperança, em contraste com profissionais brancos, que se mantêm mais próximos do padrão médio. Quando raça e gênero se cruzam, o recorte entre mulheres negras indica vivências mais intensas e menos moderadas, com piora em ansiedade e satisfação, reforçando que o sofrimento emocional pode ser desigual no campo.

Também emergem padrões associados à trajetória e condições objetivas de trabalho. Ao longo do ciclo etário, a pressão emocional parece maior em fases intermediárias da vida profissional, com recomposição mais clara em faixas mais altas de idade. A renda, por sua vez, tende a favorecer percepções de sentido, satisfação e eficácia no topo, mas não elimina a sobrecarga, sugerindo que posições de maior responsabilidade podem combinar reconhecimento com pressão contínua.



Além disso, profissionais vinculados diretamente a museus e instituições culturais relatam um cotidiano mais exigente do que os não vinculados, e as áreas internas mostram nuances decisivas: acervo/documentação/conservação e educativo despontam como segmentos mais tensionados, enquanto a diretoria combina sobrecarga elevada com percepções mais favoráveis de motivação e eficácia.

Por fim, a origem regional sugere que o bem-estar no trabalho museal é vivido de maneiras distintas no território, com o Nordeste apresentando mais sinais de desgaste e menor predominância de motivação e satisfação, enquanto o Sudeste tende a combinar menor pressão cotidiana com maior preservação de sentido do trabalho; Sul/Norte/Centro-Oeste aparece como posição intermediária. Em síntese, o capítulo evidencia um campo que se mantém produtivo, mas o faz com custos emocionais relevantes, que variam por gênero, raça, idade, renda, vínculo institucional, área de atuação e região.

O que dizia a pesquisa de 2020

Ao cruzar os dados com os da pesquisa *Dados para navegar em meio às incertezas*, em que pese algumas diferenças nas métricas, observa-se uma continuidade de pressão emocional entre profissionais da área. Naquele período, 44% se declaravam ansiosos, 28,1% sobrecarregados, 26,6% angustiados e 23,4% cansados. Além disso, 30,6% expressavam angústia em relação ao futuro profissional, e 26,4% indicavam necessidade de apoio psicológico ou emocional. Esses indicadores mostram que o impacto da pandemia foi estruturante — afetando profundamente a percepção de estabilidade, propósito e bem-estar no trabalho museal. Mesmo após o período crítico, sentimentos como sobrecarga, cansaço e ansiedade permanecem entre os mais intensos e recorrentes. Isso sugere uma transição incompleta entre o estado de crise e uma nova normalidade institucional. Embora haja sinais de recuperação em termos de produtividade e realização, o equilíbrio emocional continua frágil. Reconhecer essa continuidade é essencial para construir estratégias de cuidado que não apenas respondam aos sintomas, mas atuem sobre as causas estruturais do sofrimento.



4. Zoom: Profissionais de museus e instituições culturais

O segundo bloco da pesquisa foi direcionado apenas para profissionais que declararam trabalhar internamente dentro de museus e instituições culturais. O objetivo foi entender características específicas desse segmento, percepções desses profissionais sobre as instituições em que atuam e também condições de trabalho. Os dados de perfil sociodemográfico e eventuais diferenças em relação ao perfil geral ou ao perfil de outros profissionais que atuam no campo já foram descritos nos capítulos anteriores.

Vale lembrar que a pesquisa foi realizada com profissionais vinculados e não vinculados a museus e espaços culturais e permite compreender tanto a realidade interna das instituições quanto a atuação de especialistas que orbitam o campo museológico em funções de consultoria, pesquisa e ensino, entre outras. Trata-se de uma iniciativa importante para o mapeamento das vozes institucionais, uma vez que não existem levantamentos nacionais sistemáticos e atualizados sobre o perfil específico dos profissionais de museus - em atuação direta ou indireta.

Museus em movimento e a importância de indicadores

Esta pesquisa contribui para suprir uma lacuna importante que dialoga com movimentos mais amplos de reconhecimento do profissional da cultura que buscam estruturar políticas voltadas para a valorização e regulamentação do trabalho no setor cultural, cada vez mais entendido como um potente setor econômico. Em 2024, representantes da cultura defenderam na Câmara dos Deputados a necessidade de melhorar o cadastramento das profissões no Ministério do Trabalho, observando que a legislação ainda em vigor para artistas e técnicos de espetáculos é de 1978 e já não acompanha a diversidade atual do campo (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2024).

O relatório *O Mapa da Graxa*, desenvolvido com apoio técnico e metodológico do Ipea, apontou fragilidades importantes na proteção social dos trabalhadores da cultura e identificou 143 ocupações ausentes na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO): 82,6% declararam não receber hora extra; 49,8% afirmaram não contar com piso salarial regulamentado; 35,3% informaram ter carteira assinada ou pagar INSS por boleto; e 31,2% relataram acesso a licença remunerada em caso de doença, maternidade/paternidade ou luto (IPEA, 2025).

No caso dos museus, a necessidade de dados específicos é ainda mais evidente. Mesmo em contextos de maior densidade institucional, como o de São Paulo, isso não significa necessariamente maior estabilidade do trabalho no setor, já que a ampliação da rede convive com arranjos de gestão que não correspondem, automaticamente, à expansão de quadros permanentes.

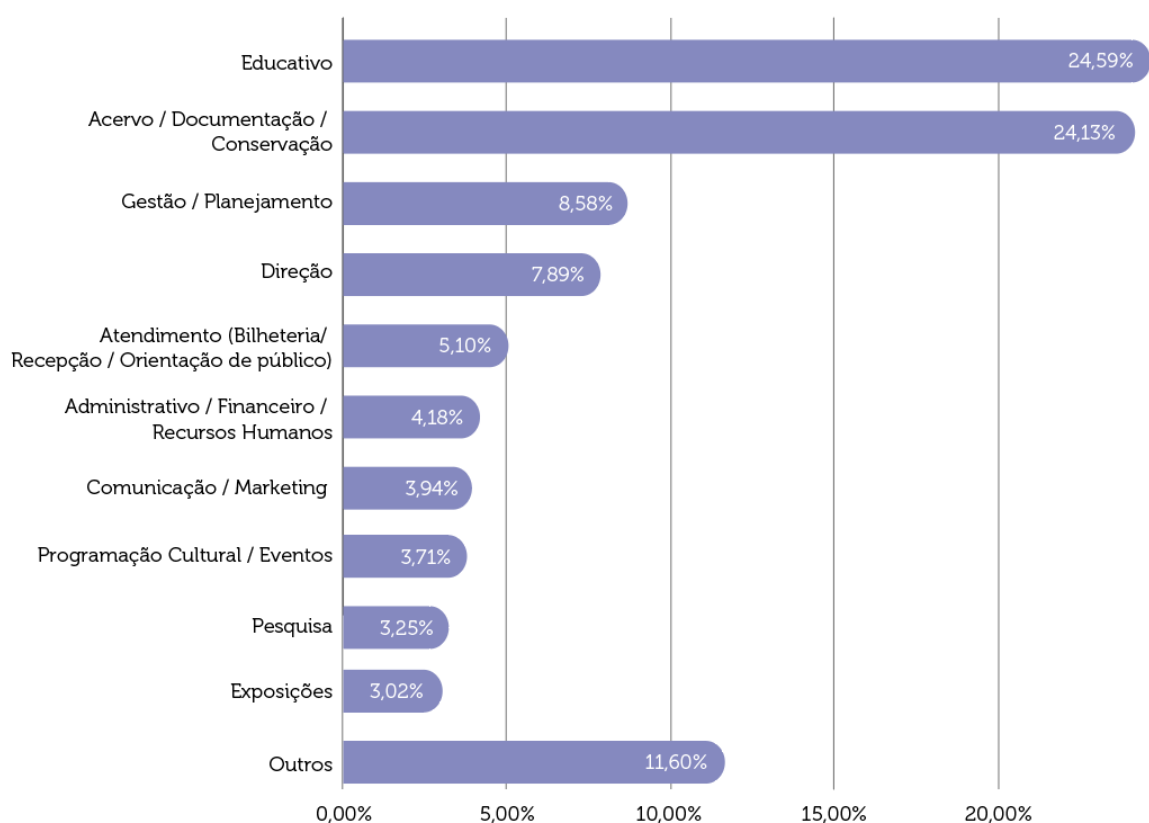


Ao lançar o primeiro *Boletim Econômico dos Museus*, o Ibram destacou que o setor, por sua extensão e relevância, demanda acompanhamento contínuo de indicadores sobre impacto econômico, investimentos e sua articulação com a economia criativa (IBRAM, 2025c). Por sua vez, o *Mapeamento da Indústria Criativa 2025* mostra que a economia criativa respondeu por 3,59% do PIB brasileiro em 2023, reuniu cerca de 1,262 milhão de profissionais formais e cresceu 6,1% em emprego no período; dentro desse conjunto, a área de Cultura foi a que apresentou maior expansão percentual, com 10,4% (FIRJAN, 2025). Nesse contexto, pesquisas como a Revisitando Vozes ajudam a tornar mais visíveis, com maior precisão, as condições de trabalho, os perfis profissionais e os desafios de valorização e reconhecimento do campo museal brasileiro.

4.1 Em que área/setor de atuação os profissionais estão?

Quase metade dos respondentes atuam em funções educativas e de preservação.

Gráfico 18 - Áreas de atuação



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 431 respondentes.

A análise dos dados sobre as áreas de atuação evidencia uma concentração significativa em funções centrais do campo museal, especialmente no educativo (24,6%) e no

acervo/documentação/conservação (24,1%). Juntas, essas duas áreas somam quase metade dos respondentes e reafirmam o papel dos museus como espaços voltados à preservação da memória e à sua transmissão pedagógica, em consonância com os debates ICOM sobre a função social das instituições. Esse resultado pode também refletir o maior engajamento dos profissionais dessas áreas na pesquisa, uma vez que se tratam de funções historicamente estruturantes da própria definição de museu.

Em seguida, aparecem as áreas de Gestão/Planejamento (8,6%) e Direção (7,9%), apontando para a presença das funções administrativas e estratégicas, embora em proporção significativamente menor que as atividades diretamente ligadas ao público e ao patrimônio. Em patamar semelhante, o Atendimento ao Público (5,1%) e o setor Administrativo/Financeiro/Recursos Humanos (4,2%) demonstram a presença de funções de suporte essenciais, mas menos representativas no perfil de atuação dos profissionais de museus — ou que tiveram menor acesso à pesquisa ou menor interesse em participar.

Outras áreas, como Comunicação/Marketing (3,9%), Programação Cultural/Eventos (3,7%), Pesquisa (3,2%) e Exposições (3%), apresentaram taxas mais baixas e similares. Funções mais especializadas, como Curadoria (1,9%), Tecnologia e Inovação (1,6%), Articulação social/territorial (1,4%) e Relações institucionais/Captação de Recursos/Parcerias (1,2%), também aparecem com baixa representatividade. Essa proporção reduzida pode refletir tanto a menor presença desses profissionais nas instituições quanto a possibilidade de que a pesquisa não tenha alcançado plenamente esses nichos específicos de atuação.

Finalmente, áreas como Infraestrutura/Facilities (0,5%), Produção editorial (0,5%), Design (0,5%) e Segurança Patrimonial/Gestão de Riscos (0,2%) apresentam representação residual, revelando funções que tendem a ser menos visíveis ou valorizadas no campo museológico. Nesse ponto, é importante destacar que algumas dessas áreas — consideradas de apoio ou de caráter interdisciplinar — podem não ser imediatamente reconhecidas como parte do núcleo museológico. Nessas funções, a própria autoidentificação como profissional de museu ou do campo museal pode ser menos evidente.

A concentração majoritária de respondentes nas áreas educativas e de conservação reflete o foco tradicional do setor, centrado na preservação e no trabalho educativo com a memória. Um desafio para os museus parece ser ampliar o reconhecimento e o investimento em áreas emergentes, como tecnologia e articulação social, além de fortalecer as funções de apoio e difusão, garantindo maior pluralidade e dinamismo em sua atuação.



Quem lidera os museus e as instituições culturais?

Os cargos de direção ainda são majoritariamente ocupados por pessoas brancas e as mulheres e homens ocupam essa função praticamente na mesma proporção, destoando dos dados gerais da pesquisa, em que as mulheres são a maioria

Vale observar a distribuição dos profissionais pelas áreas segundo estratificações, como cor/raça e gênero, sobretudo pensadas com base em áreas que concentram poder, como a Direção. Esse é um caso elucidativo, já que há variações significativas em relação ao resultado geral.

No que se refere à cor/raça, 76,6% dos que declararam trabalhar na Direção se identificaram como brancos; ao passo que somente 23,6% se identificaram como negros – 11,8% de pardos e 11,8% de pretos. O resultado geral, contudo, foi de 64,7% de brancos e 30,8% de negros.

Ainda que as pessoas brancas representem a maioria dos respondentes da pesquisa, essa proporção aumenta ainda mais (quase 12 pontos) ao se filtrar por uma área de poder, como é o caso da Direção.

Quanto ao gênero, como visto, a presença de mulheres cis é predominante entre todos os respondentes. No entanto, quando olhado apenas quem trabalha na Direção, a diferença entre mulheres cis (70,1%, no resultado geral) e homens cis (25,7%, no total de respondentes) se reduz brutalmente: mulheres cis são 52,9% e homens cis 47,1%. Isto é, **em que pese o fato de as mulheres cis continuarem sendo maioria no campo museal, a diferença em relação aos homens numa área com poder de decisão é muito pequena:** apenas 5,8 pontos, enquanto a diferença geral é de 44,4 pontos. Na distribuição por gênero pelas áreas listadas, 13,5% dos homens cis se concentram na direção (na comparação com as outras áreas) enquanto para as mulheres cis o dado é de 6,2%. Nos dois casos (cor/raça e gênero) é possível perceber que segmentos subalternizados, como mulheres e negros, tendem a ter menor acesso a áreas de destaque, mesmo no caso das mulheres cis, a despeito de seu amplo predomínio no campo.



o que dizia a pesquisa em 2020

Entre 2020 e 2025, a análise das áreas de atuação dos profissionais de museus sugere uma reconfiguração importante entre as chamadas áreas-fim e áreas-meio.

As áreas diretamente ligadas à missão essencial dos museus — preservar, pesquisar e comunicar o conhecimento — aparecem com maior peso relativo entre os respondentes de 2025.

Educativo e Acervo/Documentação/Conservação passaram de 35,8% em 2020 para 48,7% em 2025, o que pode indicar tanto uma maior participação de profissionais dessas áreas na pesquisa quanto a incorporação de novos perfis profissionais ligados à mediação pedagógica e à preservação patrimonial.

Em contrapartida, funções como Pesquisa e Exposições registraram queda proporcional, sugerindo menor presença de respondentes vinculados a essas áreas, ainda que permaneçam fundamentais para a difusão cultural. Já as áreas responsáveis pelo suporte administrativo, estratégico e operacional, tiveram redução relativa: Gestão/Planejamento caiu de 17,7% para 8,6%, e Administrativo/Financeiro/Recursos Humanos de 11,2% para 4,2%.

Funções de apoio como Atendimento, Comunicação/Marketing e Programação Cultural mantiveram estabilidade ou leve crescimento. Áreas emergentes e especializadas, como curadoria, tecnologia e inovação, articulação social e relações institucionais permanecem pouco representadas, revelando fragilidade de políticas voltadas para inovação e cooperação, mas também sugerindo que a pesquisa ainda não conseguiu alcançar plenamente esses nichos. Finalmente, funções técnicas e operacionais como Infraestrutura, Produção editorial, Design e Segurança patrimonial aparecem de forma residual, possivelmente invisibilizadas ou terceirizadas.

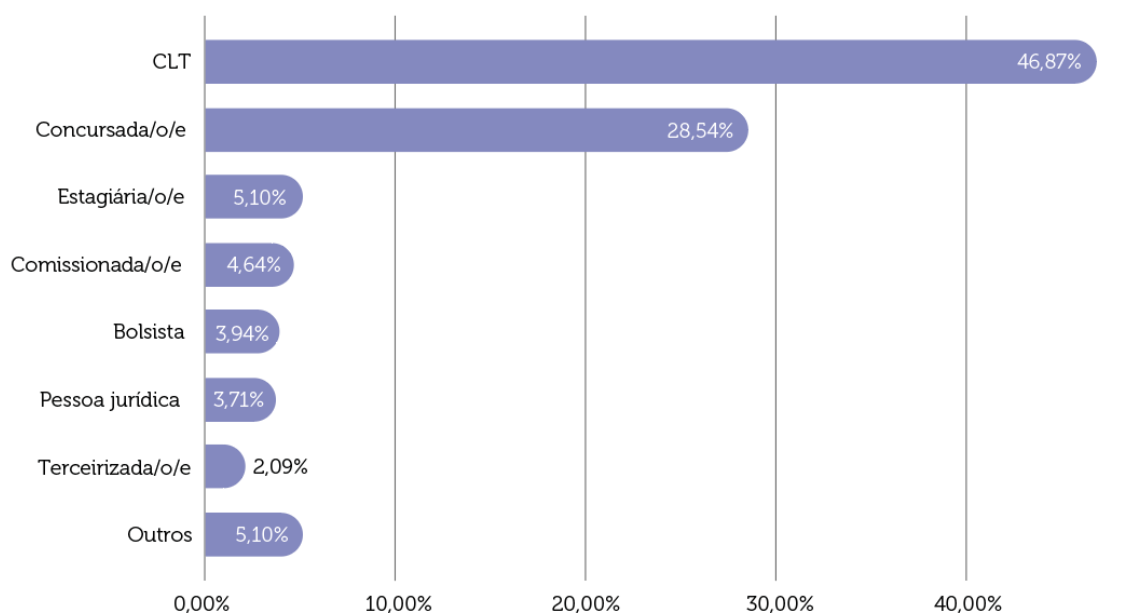
Em síntese, o comparativo entre 2020 e 2025 não deve ser interpretado como um crescimento absoluto das áreas, mas como um reflexo da maior participação de determinados segmentos e da chegada de novos perfis profissionais ao universo da pesquisa. Esse movimento reforça a importância de consolidar um caminho de levantamentos mais frequentes e sistemáticos, capazes de captar com maior precisão a diversidade e a evolução do perfil dos trabalhadores de museus.



4.2 Regimes de contratação

Quase 50% dos profissionais que atuam em museus e instituições culturais são CLT e quase 30% são funcionários públicos concursados.

Gráfico 19 - Regime de contratação



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 431 respondentes.

Os dados obtidos revelam um campo de trabalho marcado pela forte presença de vínculos formais e pela coexistência de modalidades mais flexíveis, compondo um cenário multifacetado. A maior parcela das pessoas responde por vínculos formais, com destaque para as/os contratados pela CLT (46,87%), número que aponta para um ambiente institucionalizado, com estabilidade e direitos assegurados.

Em seguida, aparece um contingente igualmente expressivo de concursadas/os/es (28,54%), o que reforça o peso do setor público nessa estrutura de trabalho e indica a presença de carreiras estáveis. Somadas, essas duas categorias representam mais de três quartos de todas as pessoas participantes, demonstrando que a base do campo é sustentada por vínculos duradouros e regulamentados.

Ao mesmo tempo, o gráfico revela um conjunto importante de regimes temporários, formativos e especializados, que complementam essa estrutura mais rígida. Entre eles, destacam-se estagiárias/os/es (5,1%) e bolsistas (3,94%), que sinalizam a entrada de jovens em formação e pesquisadores vinculados a projetos específicos. Já comissionadas/os/es (4,64%) refletem funções de confiança, muitas vezes associadas à administração pública e caracterizadas por menor estabilidade que os concursos.



Os vínculos por pessoa jurídica (3,71%) e autônoma (1,39%) aparecem em menor proporção e também os terceirizadas/os/es (2,09%) e temporárias/os/es (1,39%), que ocupam funções mais sazonais ou operacionais. A categoria "outros" (2,32%) completa o cenário com vínculos menos frequentes ou específicos de cada instituição. Assim, o conjunto dos dados mostra que, embora o campo mantenha uma estrutura amplamente formalizada, ele se apoia também em camadas complementares de contratação, temporária, terceirizada, acadêmica ou por projeto, que garantem dinamismo, capacidade de adaptação e diversidade de perfis profissionais.

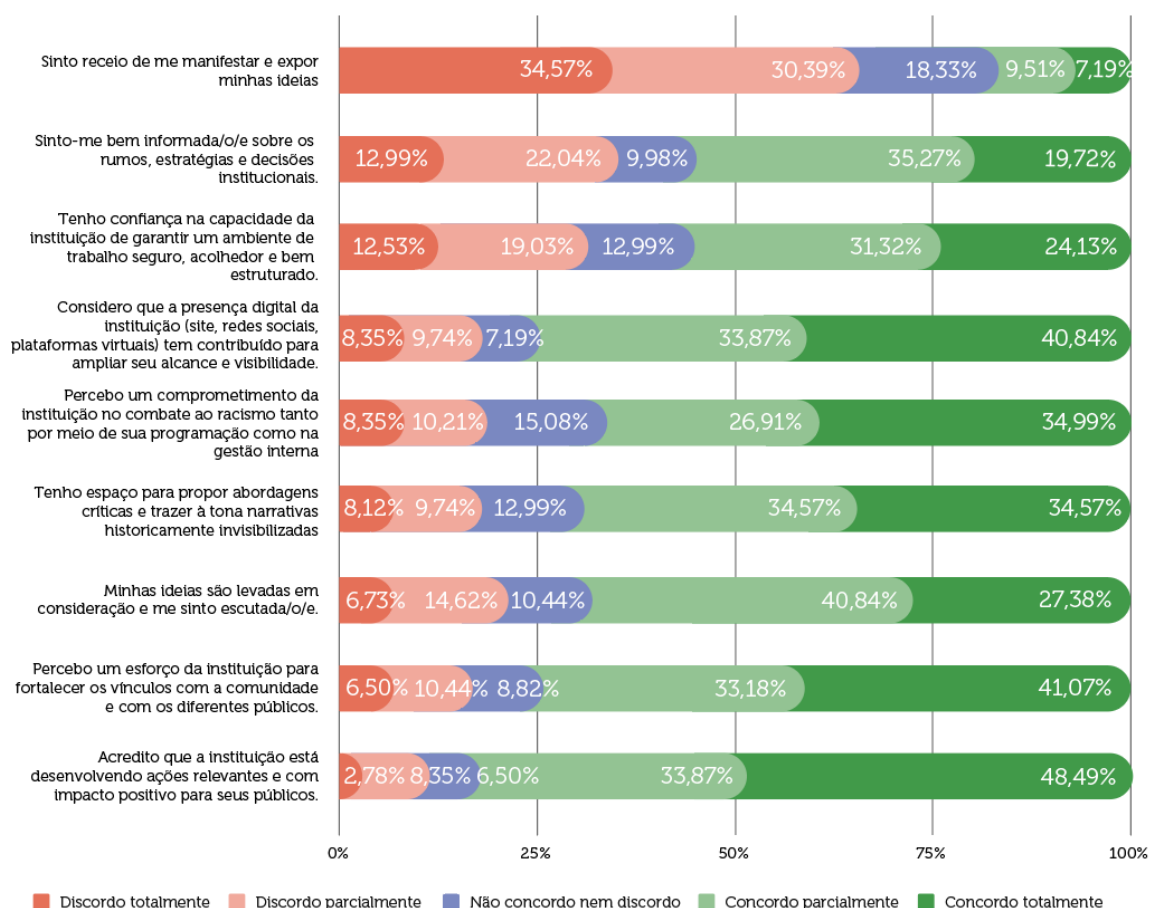
Por fim, vale observar que o percentual de estagiárias/os/es (5,1%) corresponde a apenas 22 pessoas entre as 778 respostas totais. Esse número relativamente baixo levanta uma questão importante: além de indicar a possível baixa presença de estagiários no campo, ele também pode refletir um alcance reduzido desse público específico durante a coleta de dados. Ou seja, o resultado pode expressar tanto uma característica estrutural das instituições quanto uma limitação da própria amostra - um ponto que merece atenção em análises futuras.



4.3 O que e em que os museus e instituições culturais precisam melhorar?

Os profissionais, em sua ampla maioria, consideram que a instituição em que atuam realiza ações relevantes, mas sinalizam que escuta e compartilhamento de informações ainda precisam de mais espaço e segurança.

Gráfico 20 - Percepção institucional



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 431 respondentes.

A questão sobre percepção institucional apresentava o seguinte enunciado: Qual a sua percepção sobre a atuação da instituição em que trabalha atualmente? Foram apresentadas nove afirmações-chave, expressas na tabela a seguir, que buscaram avaliar dimensões como relevância das ações, comunicação interna, segurança psicológica, inclusão e compromisso antirracista. Utilizando uma Escala de Concordância/Discordância (Likert), os resultados revelam padrões consistentes de reconhecimento, mas também apontam zonas de atenção importantes.

De modo geral, a percepção sobre a atuação institucional é positiva, com um padrão consistente de altas taxas de concordância na maioria das afirmações. Considerando as respostas agregadas, as médias dos itens variam de 2,24 a 4,17 (em uma escala de 1 a 5), indicando que a avaliação tende mais à concordância do que à discordância na maior parte dos temas. Em especial, itens ligados à relevância institucional, visibilidade e vínculo com públicos aparecem como áreas de maior reconhecimento interno. Vale notar que a menor média (2,24) corresponde justamente ao item de “receio de se manifestar”, que é negativo; nesse caso, a baixa pontuação indica menor concordância com a sensação de insegurança, funcionando como um sinal relativamente favorável.

Tabela 3 - Percepções sobre a instituição em que atua

Escala de 1 a 5 ²⁶	
Afirmação	Média
Acredito que a instituição está desenvolvendo ações relevantes e com impacto positivo para seus públicos.	4,17
Percebo um esforço da instituição para fortalecer os vínculos com a comunidade e com os diferentes públicos.	3,92
Considero que a presença digital da instituição (site, redes sociais, plataformas virtuais) tem contribuído para ampliar seu alcance e visibilidade.	3,89
Percebo um comprometimento da instituição no combate ao racismo tanto por meio de sua programação como na gestão interna	3,79
Tenho espaço para propor abordagens críticas e trazer à tona narrativas historicamente invisibilizadas	3,78
Minhas ideias são levadas em consideração e me sinto escutada/o/e.	3,68
Tenho confiança na capacidade da instituição de garantir um ambiente de trabalho seguro, acolhedor e bem estruturado.	3,35
Sinto-me bem informada/o/e sobre os rumos, estratégias e decisões institucionais.	3,27
Sinto receio de me manifestar e expor minhas ideias	2,24 ²⁷
Índice agregado	3,73

²⁶ As respostas foram registradas em escala Likert de 5 pontos, variando de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente), sendo 2 = Discordo parcialmente, 3 = Não concordo nem discordo e 4 = Concordo parcialmente. Dessa forma, valores mais altos indicam maior grau de concordância com as afirmações, enquanto valores mais baixos indicam maior grau de discordância. Para cada afirmação, foi calculada a média ponderada das respostas, atribuindo-se a cada categoria o respectivo valor numérico e multiplicando-o pela frequência de respostas naquela categoria. Em seguida, somou-se o resultado dessas multiplicações e dividiu-se pelo total de respondentes (N). Como o item “Sinto receio de me manifestar e expor minhas ideias” tem sentido negativo (maior concordância indica pior condição), para realizar a média geral (índice agregado do bloco), seu valor foi invertido para manter a mesma direção interpretativa dos demais itens (média invertida = 6 – média original). Dessa forma, valores mais altos do índice agregado representam avaliações mais positivas.

²⁷ Por se tratar de uma afirmação negativa, valores mais baixos indicam menor receio de se manifestar. Para o cálculo do índice agregado do bloco, esse item foi invertido (pontuação ajustada = 6 – média original), de modo que 6 – 2,24 = 3,76.



O principal ponto forte está associado à percepção de impacto: 82,4% das pessoas concordam (somando "concordo parcialmente" e "concordo totalmente") com a afirmação "Acredito que a instituição está desenvolvendo ações relevantes e com impacto positivo para seus públicos", que teve média 4,17, a mais alta entre todos os itens. Isso sugere que, do ponto de vista do sentido institucional e de sua contribuição, há um consenso fortemente favorável, com baixa taxa de neutralidade (6,5%) e baixa discordância (11,1%).

Em seguida, aparecem avaliações também altas sobre a dimensão de comunicação externa e alcance: "Considero que a presença digital da instituição (site, redes sociais, plataformas virtuais) tem contribuído para ampliar seu alcance e visibilidade" apresenta 74,7% de concordância, com média 3,89. De forma semelhante, o item "Percebo um esforço da instituição para fortalecer os vínculos com a comunidade e com os diferentes públicos" teve 74,3% de concordância e média 3,92. Esses resultados apontam para uma percepção interna de que a instituição se movimenta para fora, comunicando-se e produzindo presença pública de maneira reconhecida pela equipe.

Quando o foco é participação e ambiente de trabalho, os resultados permanecem majoritariamente positivos, mas com maior dispersão (ou seja: mais pessoas discordando). No item "Minhas ideias são levadas em consideração e me sinto escutada/o/e", a concordância é alta (68,2%, média 3,68), porém a discordância chega a 21,3%, o que indica que existe um grupo significativo que não se sente ouvido. Ainda nesse tópico, em que pese a concordância ser alta, a concordância parcial (40,8%) é bem mais expressiva do que a concordância total (27,3%), o que reforça que a escuta é um aspecto que pode ser aprimorado. Algo parecido aparece em "Tenho espaço para propor abordagens críticas e trazer à tona narrativas historicamente invisibilizadas": a concordância é de 69,1% (média 3,78 - com concordância parcial e total praticamente empatada), com 17,9% de discordância e uma neutralidade relativamente maior (13%), sinalizando que a experiência de "ter espaço para crítica" pode variar bastante conforme setor, gestão ou trajetória dentro da instituição.

Dois itens concentram os principais gargalos internos: comunicação institucional e sensação de estrutura/segurança. A afirmação "Sinto-me bem informada/o/e sobre os rumos, estratégias e decisões institucionais" teve média 3,27, com 55% de concordância (sendo a concordância parcial, 35,2%, bem mais expressiva que a total, 19,7%), mas uma discordância alta de 35%. Já o item "Tenho confiança na capacidade da instituição de garantir um ambiente de trabalho seguro, acolhedor e bem estruturado" apresenta média 3,35, com 55,5% de concordância (embora seja também menor a concordância total, 24,1%, em relação à concordância parcial, 31,3%) e 31,6% de discordância. Em conjunto, esses dois resultados sugerem que o reconhecimento sobre impacto e atuação externa não se traduz automaticamente em percepção de consistência interna, especialmente no que diz respeito à transparência de decisões e às condições percebidas de trabalho.



Sobre o compromisso institucional com o antirracismo, a percepção é majoritariamente favorável, mas com um nível importante de hesitação ou discordância. O item “Percebo um comprometimento da instituição no combate ao racismo tanto por meio de sua programação como na gestão interna” teve 66,4% de concordância (média 3,79), com uma neutralidade relativamente alta (15,1%) e discordância de 18,6%. Esse desenho pode indicar que, embora a pauta esteja presente e seja reconhecida por muitos, parte da equipe ainda percebe insuficiência, descontinuidade ou distância entre discurso e prática, sobretudo porque envolve tanto programação quanto gestão interna.

Por fim, o item “Sinto receio de me manifestar e expor minhas ideias” é uma afirmação negativa: portanto, quanto menor a média, melhor o resultado (pois indica menor concordância com o receio). No conjunto geral, a média desse item foi 2,24, e a maioria discorda dessa sensação (65%), enquanto 16,7% concordam e 18,3% se mantêm neutros. Para fins de síntese no índice agregado do bloco, esse item foi invertido (pontuação ajustada = 6 – média original), resultando em 3,76, apenas para manter a mesma direção interpretativa dos demais itens (quanto maior, melhor). Ainda assim, a proporção de respondentes que expressa algum grau de receio é relevante e deve ser acompanhada como indicador de segurança psicológica e clima institucional.

Receios para se manifestar

Na questão sobre percepção institucional, para aqueles que responderam concordar em algum grau com a afirmação *“Sinto receio de manifestar e expor minhas ideias”*, uma nova pergunta foi feita: *“Você disse que tem receio em manifestar e expor suas ideias. Se puder, nos explique por que isso está acontecendo.”*

Cerca de 16,7% dos respondentes manifestaram algum grau de receio em se manifestar e a maioria destes relatou em pergunta aberta os motivos que dificultam ou inibem a expressão de ideias. Esse campo aberto permitiu identificar nuances qualitativas que complementam os dados quantitativos sobre receio de exposição, ajudando a compreender a origem desses impeditivos.

Principais categorias de impeditivos identificados:

1. Fatores pessoais e individuais

- Insegurança de personalidade, medo de errar ou de ser mal interpretado.
- Dificuldades de adaptação de novos colaboradores.
- Condições específicas (ex.: pessoas no espectro autista ou PCD relatando receio de desvalorização).



2. Hierarquia rígida e gestão autoritária

- Estrutura hierárquica que silencia vozes contrárias.
- Casos relatados de perseguição, penalização e até demissão de quem se manifestou.
- Direção monocrática ou autoritária, sem abertura para diálogo.

3. Falta de escuta e valorização

- Ideias nunca acatadas ou recebidas defensivamente.
- Falta de canais de escuta ativa; reuniões sem participação efetiva.
- Ideias rejeitadas e depois reaproveitadas por superiores sem crédito.

4. Assédio e desrespeito

- Relatos de assédio moral, sexual e racismo.
- Ameaças de demissão por justa causa diante de questionamentos.
- Zombaria e descrédibilização profissional.

5. Barreiras estruturais e institucionais

- Pressão por captação de recursos que inibe abordagens críticas.
- Cancelamento de programas e ausência de novas iniciativas.
- Privilégio de determinados setores (diretoria, consultores) em detrimento de áreas como o educativo.

6. Experiência de exclusão

- Novos funcionários relatam barreiras na comunicação com antigos.
- Pessoas experientes não são chamadas para reuniões ou projetos.
- Falta de letramento racial e acessibilidade adequada.

Dos relatos coletados emergem padrões que mostram que o receio não se limita à insegurança pessoal, mas está fortemente associado a estruturas de poder e práticas de gestão. A presença de hierarquias rígidas e a ausência de escuta ativa aparecem como os fatores mais recorrentes, reforçando a percepção de ambientes pouco abertos ao diálogo.

Além disso, alguns relatos apontam situações de assédio e desrespeito, que exigem atenção imediata. Também foram identificadas barreiras institucionais relacionadas ao porte e à burocracia dos museus, que dificultam a implementação de propostas e reforçam a sensação de impotência.

Esses impeditivos revelam que a segurança psicológica está fragilizada em parte das instituições, comprometendo a participação plena e a inovação. Para avançar, torna-se necessário criar mecanismos institucionais de escuta ativa acompanhados de retorno claro e regular sobre as contribuições, garantindo proteção contra retaliações e estabelecendo protocolos firmes contra assédio e discriminação. Além disso, é fundamental definir padrões mínimos de acolhimento e participação, reduzindo a dependência do estilo individual de cada gestor e assegurando que todos os colaboradores tenham voz e espaço legítimo para se expressar.



4.3.1 Clima institucional e participação: desigualdades de gênero

Homens cis avaliam mais positivamente a instituição do que a média geral e, sobretudo, do que mulheres cis.

A comparação com os dados gerais, com homens cis e mulheres cis revela um padrão bastante consistente: homens cis avaliam a instituição de forma mais positiva, tanto no conjunto quanto em itens específicos. As bases por afirmação são: geral (N=431), mulheres cis (N=291) e homens cis (N=119). Ao sintetizar os 9 itens em um índice médio (invertendo o item negativo "Sinto receio de me manifestar..." para manter a direção interpretativa), o resultado geral é 3,73; entre mulheres cis, 3,67; e entre homens cis, 3,92. Ou seja, homens cis estão +0,19 acima da média geral e +0,25 acima das mulheres cis, sugerindo uma percepção mais favorável do ambiente institucional e de sua atuação.

Ao observar os itens com maior discrepância, a primeira diferença forte aparece na avaliação da presença digital. Entre homens cis, 82,4% concordam que a presença digital tem ampliado o alcance e a visibilidade (média 4,10), enquanto no total geral essa concordância é de 74,7% (média 3,89) e entre mulheres cis é de 71,8% (média 3,81). Além de concordarem mais, homens cis discordam bem menos (13,4%) do que mulheres cis (20,3%). Isso sugere que, para homens cis, a comunicação digital é percebida como mais efetiva e satisfatória, enquanto entre mulheres cis há uma avaliação mais crítica ou menos convencida do impacto dessa dimensão.

Outra discrepância importante está no item "Sinto-me bem informada/o/e sobre os rumos, estratégias e decisões institucionais", que já aparecia como um gargalo no geral e se mantém como um ponto sensível, mas com variações por grupo. Entre homens cis, 62,2% concordam (média 3,45), contra 55% no geral (média 3,27) e 52,9% entre mulheres cis (média 3,21). Ao mesmo tempo, a discordância é menor entre homens cis (30,3%) do que entre mulheres cis (37,5%). Esse desenho sugere que a experiência de acesso à informação institucional pode ser desigual: homens cis parecem se sentir mais integrados aos fluxos de comunicação e decisão do que mulheres cis, que expressam mais frequência de desconexão ou falta de transparência percebida.

As diferenças também são muito visíveis na percepção de segurança e estrutura do ambiente de trabalho. No item "Tenho confiança na capacidade da instituição de garantir um ambiente de trabalho seguro, acolhedor e bem estruturado", homens cis apresentam 61,3% de concordância (média 3,55), enquanto mulheres cis ficam em 52,9% (média 3,27) e o geral em 55,5% (média 3,35). A discordância entre mulheres cis é maior (33,3%) do que entre homens cis (27,7%). Esse resultado costuma ser particularmente relevante porque aponta para experiências distintas do cotidiano institucional: quando um grupo avalia o ambiente como mais seguro/acolhedor e outro é mais crítico, isso pode sinalizar diferenças na vivência de suporte, proteção, reconhecimento ou exposição a situações de vulnerabilidade.



No tema de compromisso institucional no combate ao racismo, há também um contraste expressivo. Entre homens cis, 72,3% concordam com a afirmação (média 4,03), enquanto no geral são 66,4% (média 3,79) e entre mulheres cis 64,9% (média 3,72). A diferença de concordância entre homens cis e mulheres cis chega a +7,4 pontos percentuais, o que indica que homens cis tendem a avaliar essa pauta como mais bem conduzida ou mais consolidada institucionalmente do que mulheres cis. Aqui, uma leitura possível é que mulheres cis podem estar percebendo mais lacunas entre posicionamentos institucionais e práticas efetivas, seja na gestão interna, seja na coerência cotidiana.

Em itens ligados à participação e abertura institucional, a tendência se repete. No item "Minhas ideias são levadas em consideração e me sinto escutada/o/e", homens cis registram 72,3% de concordância (média 3,83), contra 68,2% no geral (média 3,68) e 67% entre mulheres cis (média 3,64). No item "Tenho espaço para propor abordagens críticas e trazer à tona narrativas historicamente invisibilizadas", homens cis também pontuam acima: 73,1% de concordância (média 3,95), frente a 69,1% no geral (média 3,78) e 68,7% entre mulheres cis (média 3,73). Esses resultados sugerem que homens cis não apenas percebem mais abertura para participação e crítica, como também registram menos discordância do que mulheres cis, indicando maior conforto e sensação de legitimidade para contribuir.

Um dado especialmente importante para interpretar clima institucional e assimetrias de participação é o item negativo "Sinto receio de me manifestar e expor minhas ideias". Homens cis têm menor concordância com essa sensação (13,4%; média 1,97) do que o geral (16,7%; média 2,24) e do que mulheres cis (17,9%; média 2,32). Além disso, a discordância entre homens cis é muito mais alta (74,8%) do que entre mulheres cis (63,6%). Na prática, isso significa que homens cis relatam menos receio para se expressar, enquanto mulheres cis indicam um nível maior de insegurança/inibição. Mesmo que a maioria dos três grupos tenda a discordar do "receio", a diferença de mais de 11 pontos percentuais na discordância (74,8% vs 63,6%) é um sinal institucional relevante.

Por fim, vale notar que o item de maior consenso positivo ("ações relevantes e impacto positivo") permanece alto para todos os grupos, com variação pequena: homens cis 84,9% concordam (média 4,26), mulheres cis 82,5% (média 4,15) e geral 82,4% (média 4,17). Isso reforça que as discrepâncias não estão na percepção de propósito e impacto público da instituição; elas aparecem sobretudo nas dimensões internas do trabalho, como acesso à informação, sensação de segurança/estrutura e condições de expressão e escuta.

Em síntese, o padrão aponta que homens cis avaliam mais positivamente a instituição do que a média geral e, sobretudo, do que mulheres cis. As maiores distâncias se concentram em comunicação (estar bem informado), segurança/acolhimento do ambiente de trabalho, percepção da presença digital, compromisso antirracista e, de forma crítica, no nível de receio para se manifestar. Esse conjunto de diferenças sugere desigualdades na experiência institucional cotidiana: enquanto homens cis tendem a relatar maior integração, conforto e confiança, mulheres cis apresentam um retrato um pouco mais crítico e mais atravessado por insegurança para se posicionar.



4.3.2 Diferenças geracionais na percepção institucional: análise por faixa etária

Profissionais com 60+ se sentem mais seguros, mais influentes e mais informados pelas instituições

Em relação aos recortes etários (16–29; 30–39; 40–49; 50–59; 60+), a comparação com os dados gerais mostra diferenças relevantes e relativamente consistentes. As bases por afirmação são: geral (N=431), 16–29 (N=80), 30–39 (N=125), 40–49 (N=107), 50–59 (N=73) e 60+ (N=46)²⁸. Para resumir o conjunto, foi calculado um índice médio agregando os itens (e invertendo o item negativo “Sinto receio de me manifestar...” para manter a lógica de “quanto maior, melhor”). Nesse índice, 60+ aparece como o grupo mais positivo (4,12), acima do geral (3,73), enquanto 30–39 é o mais crítico (3,61). As faixas 40–49 (3,75) e 50–59 (3,75) ficam praticamente alinhadas ao geral, e 16–29 fica um pouco abaixo (3,66).

O padrão mais marcante é a distância entre 60+ e as demais faixas. Em termos gerais, 60+ avalia a instituição de forma muito mais favorável: está +0,39 acima do índice do conjunto (4,12 vs 3,73). Já 30–39 aparece –0,12 abaixo do geral (3,61 vs 3,73), sugerindo maior criticidade nessa fase. Essa combinação tende a indicar diferenças na experiência institucional associadas à posição/tempo de casa, acesso a espaços decisórios e expectativas de carreira, fatores que frequentemente se relacionam com a idade.

O item com maior discrepância entre faixas etárias é a percepção de comunicação interna: “Sinto-me bem informada/o/e sobre os rumos, estratégias e decisões institucionais.” No geral, 55% concordam (média 3,27), mas entre 16–29 a concordância cai para 45% (média 3,02), e entre 30–39 fica em 50,4% (média 3,19). A partir de 40–49 há melhora (57,9%; média 3,32), 50–59 se mantém próximo do geral (56,2%; média 3,26) e 60+ sobe de forma muito expressiva (76,1%; média 3,78). Em termos práticos, isso sugere que pessoas mais jovens se sentem significativamente menos incluídas/informadas sobre decisões e rumos institucionais, enquanto as mais velhas (especialmente 60+) demonstram maior sensação de clareza e participação indireta nesses fluxos.

A segunda maior divergência está no compromisso antirracista: “Percebo um comprometimento da instituição no combate ao racismo...” No geral, 66,4% concordam (média 3,79). Entre 16–29, a concordância é 60% (média 3,71) e entre 30–39 é 61,6% (média 3,65), ou seja, abaixo do conjunto. Em 40–49, o valor segue relativamente próximo do geral (64,5%; média 3,70), mas cresce em 50–59 (72,6%; média 3,90) e dispara em 60+ (84,8%; média 4,33). Esse desenho pode indicar duas leituras complementares: (1) pessoas mais jovens podem estar percebendo mais lacunas entre discurso e prática, ou exigindo parâmetros mais altos de coerência institucional; (2) pessoas mais velhas podem estar avaliando melhorias ao longo do tempo, ou enxergando o compromisso institucional a partir de referências diferentes.

²⁸ Embora as diferenças constatadas sejam fortes e consistentes, o fato de a faixa 60+ ter N=46 significa que se trata de um recorte menor. Assim, é recomendável considerar os resultados apresentados como tendências do grupo, e não como diagnóstico absoluto. Isso vale, de maneira gradativa, para as outras faixas etárias.



A dimensão digital também varia bastante por idade: "A presença digital contribuiu para ampliar alcance e visibilidade." No geral, 74,7% concordam (média 3,89). Entre 16–29, a concordância é 67,5% (média 3,59), o menor valor entre as faixas. Em 30–39 sobe para 71,2% (média 3,84), e atinge patamares altos em 40–49 (81,3%; média 4,06) e 60+ (84,8%; média 4,26). A faixa 50–59 fica próxima do geral (72,6%; média 3,84). Em termos explicativos, uma hipótese plausível é que grupos mais jovens, por terem repertório e exigência maiores em ambientes digitais, tendem a avaliar com mais rigor a efetividade da presença online; já faixas mais altas podem perceber maior ganho relativo (e portanto avaliam melhor).

Quando olhamos para clima e estrutura, "Tenho confiança na capacidade da instituição de garantir um ambiente de trabalho seguro, acolhedor e bem estruturado", o recorte mais crítico é 30–39. No geral, 55,5% concordam (média 3,35), mas entre 30–39 a concordância cai para 47,2% (média 3,18), o pior desempenho entre as faixas. Em 40–49 também aparece baixo (52,3%; média 3,17). Já 16–29 se posiciona acima do geral (58,8%; média 3,50), 50–59 melhora (61,6%; média 3,49) e 60+ tem a percepção mais positiva (69,6%; média 3,80). Isso sugere uma possível "zona de tensão" entre 30–49, em que o cotidiano de trabalho pode estar sendo percebido como mais exigente, menos protegido ou com menos suporte institucional; enquanto 60+ percebe mais estabilidade/estrutura.

A sensação de escuta e participação também apresenta diferenças relevantes. No item "Minhas ideias são levadas em consideração e me sinto escutada/o/e", o geral registra 68,2% de concordância (média 3,68). Entre 30–39, cai para 63,2% (média 3,58). Em 16–29, fica um pouco acima do geral (70%; média 3,69), 40–49 praticamente empatam (68,2%; média 3,66), 50–59 fica levemente abaixo (65,8%; média 3,67) e 60+ se destaca com 82,6% (média 3,93). A diferença é importante porque aponta para a possibilidade de que, quanto maior a idade (ou senioridade), maior a sensação de influência e reconhecimento das próprias contribuições; enquanto a faixa 30–39 pode sentir mais fricção para ser ouvida ou ter ideias incorporadas.

Esse mesmo movimento aparece no item de abertura crítica e diversidade de narrativas: "Tenho espaço para propor abordagens críticas e trazer à tona narrativas historicamente invisibilizadas." No geral, 69,1% concordam (média 3,78), mas 30–39 cai para 63,2% (média 3,66). Já 16–29 (71,2%; média 3,76), 40–49 (71%; média 3,79) e 50–59 (71,2%; média 3,78) ficam acima do geral ou empatam, e 60+ tem os valores mais altos (73,9%; média 4,07). Isso sugere que, novamente, a faixa 30–39 tende a expressar mais restrição percebida para atuação crítica e disputa de narrativas, um sinal relevante para clima de participação e liberdade de proposição.

O item negativo "Sinto receio de me manifestar e expor minhas ideias" reforça esse padrão. No geral, 16,7% concordam com o receio (média 2,24). Entre 30–39, essa concordância sobe para 20,8% (média 2,37), o pior resultado (mais gente relatando receio). Já 60+ tem a menor concordância com o receio (10,9%; média 1,78), sugerindo maior segurança para se posicionar. As faixas 16–29 (15%; média 2,44), 40–49 (15,9%; média 2,17) e 50–59 (16,4%; média 2,22) ficam mais próximas do geral.



Em termos interpretativos, esse item costuma funcionar como um termômetro sensível: quando um grupo declara mais receio, isso pode refletir hierarquia percebida, risco social associado à fala, insegurança sobre repercussões ou menor confiança nas condições de escuta.

Apesar dessas discrepâncias, há um ponto de estabilidade e consenso alto entre idades: “A instituição desenvolve ações relevantes e com impacto positivo para seus públicos.” No geral, 82,4% concordam (média 4,17) e todas as faixas permanecem muito altas, variando de 79,2% em 30–39 (média 4,06) até 89,1% em 60+ (média 4,41). Ou seja, as divergências por faixa etária não estão no sentido/propósito institucional, mas em dimensões mais “internas” (informação, estrutura, escuta e segurança para se expressar) e em alguns temas estratégicos (digital e compromisso antirracista).

A leitura geral, portanto, sugere um gradiente etário bem claro: 60+ vê a instituição de forma mais positiva e com maior sensação de informação, escuta e segurança; 40–49 e 50–59 se mantêm próximos do padrão geral; 16–29 tende a ser mais crítico em comunicação institucional e presença digital; e 30–39 aparece como o grupo mais crítico no conjunto, especialmente em clima/estrutura (47,2% de concordância em ambiente seguro), percepção de escuta (63,2%) e receio de se manifestar (20,8%). Esse desenho pode refletir diferenças de posição organizacional, expectativas geracionais e exposição ao “núcleo” do trabalho institucional, o que torna especialmente importante olhar, com cuidado, para os desafios percebidos nas faixas 16–39 e, principalmente, 30–39.

4.3.3 Renda e experiência institucional: padrões de avaliação e pontos críticos

Profissionais que integram grupos intermediários de renda, especialmente 5–10 SM, apresentam menor percepção de informação institucional, menor confiança no ambiente de trabalho, menor concordância sobre impacto e sobre comprometimento antirracista, além de maior receio de se manifestar.

Com base nos dados por faixa de renda (até 3 SM; 3–5 SM; 5–10 SM; 10 SM+), a comparação com o conjunto geral revela um padrão importante: as percepções não variam de forma linear com renda. No índice médio agregado (invertendo o item negativo “Sinto receio de me manifestar...”, para manter a leitura “quanto maior, melhor”), os grupos com avaliação mais positiva são 10 SM+ (3,92; N=92) e até 3 SM (3,85; N=89), ambos acima do índice geral (3,73). Já 3–5 SM (3,69; N=101) e, principalmente, 5–10 SM (3,60; N=134) ficam abaixo do geral, sugerindo um recorte intermediário mais crítico.

Um dos itens em que as discrepâncias por renda ficam mais visíveis é “Sinto-me bem informada/o/e sobre os rumos, estratégias e decisões institucionais”, que no geral registra 55% de concordância (média 3,27). Entre profissionais de 10 SM+, a concordância sobe para 68,5% (média 3,64), enquanto em 5–10 SM cai para 49,3% (média 3,01). Esse é o maior “gap” entre faixas (19,2 pontos percentuais), sugerindo que o acesso percebido à informação e às decisões é muito mais forte no topo de renda, e mais frágil no grupo 5–10 SM.



O tema do ambiente de trabalho também mostra diferenças robustas. No item "Tenho confiança na capacidade da instituição de garantir um ambiente de trabalho seguro, acolhedor e bem estruturado", o geral tem 55,5% de concordância (média 3,35). O grupo até 3 SM se destaca com 67,4% (média 3,64), enquanto 5-10 SM cai para 50% (média 3,15) e 3-5 SM fica em 50,5% (média 3,32). A distância entre o melhor e o pior recorte chega a 17,4 pontos percentuais, indicando que a percepção de segurança/acolhimento varia bastante conforme renda, com o grupo 5-10 SM aparecendo novamente como o mais crítico.

Na dimensão de participação e reconhecimento, a renda também diferencia bastante o sentimento de escuta. Em "Minhas ideias são levadas em consideração e me sinto escutada/o/e", o geral tem 68,2% de concordância (média 3,68). Entre 10 SM+, esse valor sobe para 77,2% (média 3,91), enquanto em 3-5 SM cai para 64,4% (média 3,65). Embora as diferenças sejam menores do que no item "informação institucional", o padrão sugere que rendas mais altas se associam a maior percepção de voz, influência e acolhimento das contribuições.

O item negativo "Sinto receio de me manifestar e expor minhas ideias" é particularmente revelador para entender barreiras de expressão. No geral, 16,7% concordam com o receio (média 2,24). Entre profissionais de 10 SM+, essa concordância cai de forma drástica para 5,4% (média 1,88), enquanto nos demais grupos ela fica da seguinte maneira: até 3 SM = 19,1%, 3-5 SM = 18,8%, 5-10 SM = 20,2%. Essa é uma das maiores amplitudes entre rendas (14,7 pontos percentuais) e sugere uma diferença estrutural de "custo" para se manifestar: quem está em 10 SM+ parece perceber mais segurança para expor ideias, enquanto nas demais faixas o receio é mais presente.

Ao se olhar para a avaliação de impacto institucional ("A instituição está desenvolvendo ações relevantes e com impacto positivo..."), percebe-se consenso alto em todas as rendas, mas ainda com variação. No geral, 82,4% concordam (média 4,17). O grupo até 3 SM é o mais positivo (89,9%, média 4,29) e 10 SM+ também é alto (85,9%, média 4,34). Já 5-10 SM aparece como o mais crítico nesse item (77,6%, média 4,01). Isso sugere que, mesmo em uma dimensão em que todos concordam bastante, o grupo 5-10 SM tende a se posicionar de forma menos favorável, um padrão coerente com o índice geral mais baixo desse recorte.

Nos temas ligados a vínculos comunitários e públicos ("Percebo esforço para fortalecer vínculos..."), a renda também diferencia percepções. No geral, 74,3% concordam (média 3,92). Entre profissionais até 3 SM, a concordância sobe para 83,2% (média 4,19), enquanto 3-5 SM cai para 71,3% (média 3,88) e 10 SM+ fica em 72,8% (média 3,90). Esse é um exemplo interessante porque o grupo de renda mais baixa aparece como o mais alinhado a uma percepção positiva da instituição voltada ao público, enquanto os grupos intermediários e o topo não apresentam o mesmo ganho.

No comprometimento antirracista, o geral marca 66,4% de concordância (média 3,79). O grupo até 3 SM fica acima (69,7%, média 3,91), e 10 SM+ também aparece acima (69,6%, média 3,89). O recorte mais crítico é novamente 5-10 SM, com 60,5% de concordância (média 3,63). Embora as diferenças não sejam tão grandes quanto nos itens de informação e ambiente, elas indicam um gradiente em que o grupo 5-10 SM tende a avaliar mais duramente a consistência desse compromisso.



Em resumo, a comparação entre rendas sugere uma configuração em "U": 10 SM+ é o grupo mais positivo e, sobretudo, o que relata muito menos receio de se manifestar, além de se sentir mais informado e mais escutado. Até 3 SM também aparece com avaliação global acima da média, especialmente em impacto institucional, vínculos com públicos e confiança no ambiente de trabalho, embora com receio de se manifestar mais próximo do padrão geral. Já os grupos intermediários, especialmente 5–10 SM, apresentam o conjunto mais crítico: menor percepção de informação institucional, menor confiança no ambiente de trabalho, menor concordância sobre impacto e sobre comprometimento antirracista, além de maior receio de se manifestar. Esse padrão pode refletir diferenças de posição institucional e acesso a recursos e voz (hipótese plausível, não conclusão automática), mas os números indicam de forma consistente que renda está associada a experiências internas bem distintas.

4.3.4 Percepção institucional por área de trabalho

Profissionais que atuam em cargos de direção apresentam avaliações muito mais positivas sobre a instituição, enquanto profissionais da área de Acervo concentram as avaliações mais críticas, sobretudo em informação sobre rumos institucionais, segurança/acolhimento do ambiente e percepção de abertura para participação e crítica.

Os dados segmentados por área de trabalho (acervo, educativo, diretoria e demais áreas) revelam discrepâncias relevantes tanto em relação ao conjunto geral quanto entre as próprias áreas. As bases por afirmação são: geral (N=431), acervo (N=104), educativo (N=106), diretoria (N=34) e demais áreas (N=187). Para sintetizar o conjunto, foi calculado um índice médio agregado (invertendo o item negativo "Sinto receio de me manifestar...", para manter a leitura "quanto maior, melhor"). Nesse índice, a diretoria apresenta a percepção mais positiva (4,37), acima do geral (3,73), enquanto o acervo aparece como o grupo mais crítico (3,42). Educativo (3,71) e demais áreas (3,80) ficam mais próximos do padrão geral.

O ponto de maior divergência entre áreas é o sentimento de informação institucional: "Sinto-me bem informada/o/e sobre os rumos, estratégias e decisões institucionais". No geral, 55% concordam (média 3,27). No acervo, a concordância cai para 41,3% (média 2,83), ou seja, 13,7 pontos percentuais abaixo do geral. No educativo, fica em 50% (média 3,05), 5 pontos percentuais abaixo do geral. Já em demais áreas, sobe para 60,4% (média 3,46), 5,4 pontos acima do geral. A diretoria se destaca fortemente, com 82,4% (média 4,24), ficando 27,4 pontos acima do geral.

Entre a diretoria e o acervo, a diferença chega a 41,1 pontos, sugerindo um padrão muito desigual de acesso percebido à informação e aos rumos institucionais, algo frequentemente associado à hierarquia, participação em decisões e proximidade dos espaços de gestão.



Esse contraste se repete na dimensão de escuta e participação interna. No item "Minhas ideias são levadas em consideração e me sinto escutada/o/e", o geral tem 68,2% de concordância (média 3,68). No acervo, o valor cai para 59,6% (média 3,38), 8,6 pontos abaixo do geral. No educativo, fica em 65,1% (média 3,63), 3,1 pontos abaixo do geral. Em demais áreas, sobe para 71,1% (média 3,74), 2,9 pontos percentuais acima do geral. A diretoria novamente se destaca, com 88,2% (média 4,38), ficando 20 pontos percentuais acima do geral. Na prática, isso sugere uma distribuição desigual da sensação de voz e reconhecimento: a diretoria demonstra alta percepção de escuta, enquanto o acervo sinaliza mais barreiras ou menor acolhimento institucional das contribuições.

A abertura para crítica e disputa de narrativas aparece como outro eixo de discrepância importante. No item "Tenho espaço para propor abordagens críticas e trazer à tona narrativas historicamente invisibilizadas", o geral registra 69,1% de concordância (média 3,78). No acervo, a concordância é 60,6% (média 3,49), 8,5 pontos abaixo do geral. No educativo, sobe para 72,6% (média 3,96), 3,5 pontos acima do geral. Nas demais áreas, fica muito próximo do geral, com 67,9% (média 3,71), 1,2 ponto percentual abaixo. A diretoria atinge 91,2% (média 4,47), ficando 22,1 pontos percentuais acima do geral. Esse padrão sugere que a percepção de abertura institucional para posicionamentos críticos é muito maior na diretoria e abaixo da média no acervo, o que pode refletir diferenças de autonomia, legitimidade da fala e margem de experimentação no trabalho cotidiano.

No tema do comprometimento institucional no combate ao racismo, as discrepâncias são ainda mais fortes. No geral, 66,4% concordam (média 3,79). No acervo, a concordância cai para 55,8% (média 3,45), 10,6 pontos abaixo do geral. No educativo, o valor é 67% (média 3,79), praticamente igual ao geral (0,6 ponto acima). Nas demais áreas, fica em 67,4% (média 3,85), 1 ponto percentual acima do geral. Já a diretoria atinge 91,2% (média 4,47), ficando 24,8 pontos acima do geral. A diferença entre diretoria e acervo chega a 35,4 pontos, o que indica uma avaliação muito desigual da consistência institucional nessa pauta, possivelmente ligada a posições distintas em relação às políticas internas, à formulação estratégica e à percepção do que efetivamente "chega" ao cotidiano de trabalho.

Nas dimensões mais externas, como presença digital e vínculos com públicos, a diferença entre áreas permanece, embora de forma menos intensa do que nos itens internos (informação, escuta e abertura crítica). No item "A presença digital contribui para ampliar alcance e visibilidade", o geral registra 74,7% de concordância (média 3,89). A diretoria está acima com 88,2% (média 4,32), 13,5 pontos acima do geral. As demais áreas também aparecem acima, com 80,2% (média 4,04), 5,5 pontos a mais. O educativo fica praticamente igual ao geral, com 74,5% (média 3,86), 0,2 ponto percentual abaixo. Já o acervo aparece bem abaixo, com 60,6% (média 3,51), 14,1 pontos percentuais abaixo do geral.

No item "Percebo esforço da instituição para fortalecer vínculos com a comunidade e com os diferentes públicos", o geral marca 74,3% (média 3,92); a diretoria sobe para 88,2% (média 4,44), 13,9 pontos acima do geral; demais áreas ficam próximas com 75,4% (média 4,01), 1,1 ponto acima; o educativo fica em 73,6% (média 3,94), 0,7 ponto abaixo; e o acervo cai para 66,3% (média 3,62), 8 pontos abaixo. Esses resultados sugerem que o acervo percebe menor eficácia nessas dimensões, enquanto diretoria e demais áreas têm uma leitura mais positiva.



No item de clima e estrutura ("Tenho confiança na capacidade da instituição de garantir um ambiente de trabalho seguro, acolhedor e bem estruturado"), o geral tem 55,5% de concordância (média 3,35). O acervo apresenta 44,2% (média 3,04), 11,3 pontos abaixo do geral, sendo o recorte mais crítico. A diretoria sobe para 70,6% (média 3,82), 15,1 pontos acima do geral. Educativo e demais áreas ficam próximos do geral: 57,5% (média 3,28), 2 pontos acima, e 57,8% (média 3,49), 2,3 pontos acima, respectivamente. Esse resultado é relevante porque sugere que o acervo percebe com mais força fragilidades no acolhimento e na estrutura do ambiente de trabalho, enquanto a diretoria percebe maior solidez institucional nesse aspecto.

Por fim, o item negativo "Sinto receio de me manifestar e expor minhas ideias" reforça as assimetrias de clima e segurança psicológica. No geral, 16,7% concordam com o receio (média 2,24). A diretoria é o grupo com menor concordância, com 2,9% (média 1,47), ou seja, 13,8 pontos abaixo do geral, sugerindo menor barreira para se posicionar. Em contraste, as demais áreas registram 19,8% (média 2,34), 3,1 pontos acima do geral, e acervo 18,3% (média 2,31), 1,6 ponto percentual acima. O educativo aparece ligeiramente melhor que o geral, com 14,2% (média 2,25), 2,5 pontos abaixo. Na prática, isso indica que o custo percebido para se expressar é muito menor na diretoria e maior em áreas mais afastadas do centro decisório.

Em síntese, as discrepâncias entre áreas indicam um padrão claro: a diretoria apresenta avaliações muito mais positivas em praticamente todos os itens, especialmente nos que envolvem informação institucional, escuta, abertura para crítica e comprometimento antirracista. O acervo concentra as avaliações mais críticas, sobretudo em informação sobre rumos institucionais, segurança/acolhimento do ambiente e percepção de abertura para participação e crítica. Educativo e demais áreas ficam mais próximos da média geral, com as demais áreas tendendo a avaliar melhor presença digital, vínculos com públicos e escuta do que educativo.



4.3.5 Comparativo regional da percepção institucional: Sudeste vs. demais regiões

Os profissionais do Sudeste tendem a apresentar percepções mais negativas sobre a instituição, principalmente em participação (ser escutada/o), abertura para abordagens críticas e confiança no ambiente de trabalho. Em relação ao propósito e impacto institucional, as avaliações são altas e muito parecidas em todas as regiões.

Os dados segmentados por região demonstram diferenças moderadas, mas consistentes, na percepção institucional. As bases por afirmação são: geral (N=431), Sudeste (N=284) e "Outras regiões" (N=147) – em "Outras regiões" estão agrupadas respostas das regiões Centro-Oeste, Nordeste, Norte e Sul²⁹. Ao sintetizar o conjunto em um índice médio agregado (invertendo o item negativo "Sinto receio de me manifestar...", para manter a leitura "quanto maior, melhor"), o Sudeste fica muito próximo do geral (3,70 vs 3,73), enquanto as outras regiões aparece um pouco acima (3,80). Isso sugere que, no agregado, as respostas das outras regiões tendem a ser ligeiramente mais positivas do que as do Sudeste.

As maiores discrepâncias entre o Sudeste e as demais regiões se concentram em itens ligados à participação, abertura crítica e clima interno. A maior discrepância aparece em "Tenho espaço para propor abordagens críticas e trazer à tona narrativas historicamente invisibilizadas": no Sudeste, 65,5% concordam (média 3,71), enquanto nas outras regiões 76,2% concordam (média 3,90), ou seja, as outras regiões ficam 10,7 pontos percentuais acima do Sudeste. Em relação ao geral (69,1%), o Sudeste está 3,7 pontos abaixo, e "Outras regiões" 7,1 pontos acima. Na prática, isso indica uma percepção mais favorável fora do Sudeste quanto à abertura institucional para abordagens críticas e para a ampliação de narrativas.

O segundo ponto de maior distância também é de clima e estrutura: "Tenho confiança na capacidade da instituição de garantir um ambiente de trabalho seguro, acolhedor e bem estruturado". No Sudeste, 52,1% concordam (média 3,29), enquanto nas demais regiões 61,9% concordam (média 3,48), uma diferença de 9,8 pontos a favor de "Outras regiões". Comparando com o geral (55,5%), o Sudeste fica 3,3 pontos abaixo, e "Outras regiões" 6,5 pontos acima. Esse resultado sugere que profissionais fora do Sudeste avaliam de forma mais positiva as condições de segurança, acolhimento e estrutura institucional.

A sensação de escuta e reconhecimento das ideias segue a mesma direção. Em "Minhas ideias são levadas em consideração e me sinto escutada/o/e", o Sudeste registra 65,5% de concordância (média 3,61) e "Outras regiões" 73,5% (média 3,81), ou seja, as demais regiões ficam 8 pontos percentuais acima do Sudeste. Em relação ao geral (68,2%), o Sudeste aparece 2,7 pontos abaixo, e "Outras regiões" 5,3 pontos acima. Esse padrão reforça a interpretação de que, fora do Sudeste, há maior percepção de participação e acolhimento das contribuições individuais.

²⁹ Esse agrupamento ocorreu por causa da significância estatística, já que qualquer uma das regiões vistas isoladamente apresentam baixo número de respondentes: Centro-Oeste, N=26; Nordeste, N=59; Norte, N=14; Sul, N=48.



No comprometimento antirracista, a diferença existe, mas é menor do que nos itens anteriores. Em "Percebo um comprometimento da instituição no combate ao racismo...", o Sudeste tem 64,8% de concordância (média 3,76), enquanto "Outras regiões" têm 69,4% (média 3,84), ou seja, 4,6 pontos acima do Sudeste. Comparado ao geral (66,4%), o Sudeste está 1,6 ponto abaixo e "Outras regiões" 3 pontos acima. O dado aponta para uma avaliação ligeiramente mais favorável fora do Sudeste sobre a consistência institucional nessa pauta.

Já em dimensões mais "externas", como presença digital e vínculos com públicos, as diferenças são menores, mas ainda com vantagem para as demais regiões. Em "A presença digital contribui para ampliar alcance e visibilidade", o Sudeste registra 73,9% (média 3,87) e "Outras regiões" 76,2% (média 3,93), diferença de 2,3 pontos. Em "Percebo esforço para fortalecer vínculos com a comunidade e com os diferentes públicos", o Sudeste tem 73,6% (média 3,89) e "Outras regiões" 75,5% (média 3,97), diferença de 1,9 ponto percentual. Ou seja, são discrepâncias muito mais discretas do que aquelas ligadas à participação e clima.

Há também itens em que praticamente não há discrepância regional relevante. Em "Acredito que a instituição está desenvolvendo ações relevantes e com impacto positivo para seus públicos", as duas regiões ficam muito próximas: 82% no Sudeste (média 4,16) e 83% em "Outras regiões" (média 4,19), diferença de 1 ponto percentual. Em "Sinto-me bem informada/o/e sobre os rumos, estratégias e decisões institucionais", também há praticamente estabilidade: 54,6% no Sudeste (média 3,26) e 55,8% em "Outras regiões" (média 3,28), diferença de 1,2 ponto. Isso indica que, embora existam variações regionais, elas não se manifestam com força em todos os aspectos, e o reconhecimento do impacto institucional é um ponto amplamente compartilhado.

Por fim, no item negativo "Sinto receio de me manifestar e expor minhas ideias", as regiões são bastante semelhantes. O Sudeste tem 16,2% de concordância com o receio (média 2,28), enquanto "Outras regiões" registram 17,7% (média 2,18), diferença de 1,5 ponto percentual. Como esse é um item "invertido" (menor concordância tende a ser melhor), a leitura aqui é de estabilidade: não há evidência de um contraste regional forte no receio de se manifestar, diferentemente do que acontece com escuta, segurança e abertura crítica.

Em suma, as discrepâncias regionais sugerem um padrão relativamente claro: as outras regiões tendem a apresentar percepções mais positivas do que o Sudeste, principalmente em participação (ser escutada/o), abertura para abordagens críticas e confiança no ambiente de trabalho. Já em itens de propósito e impacto institucional, as avaliações são altas e muito parecidas.



4.3.6 Síntese

De modo geral, os resultados indicam uma percepção predominantemente positiva sobre as instituições, com níveis elevados de concordância em afirmações relacionadas ao impacto e à relevância das ações desenvolvidas, ao fortalecimento de vínculos com públicos e comunidade e à efetividade da presença digital. Essas dimensões apresentam médias altas e concentração de respostas nas categorias de concordância, sugerindo que os respondentes reconhecem a atuação institucional como significativa e capaz de ampliar alcance, visibilidade e conexão com diferentes públicos.

Ao mesmo tempo, os dados apontam tensões mais evidentes em aspectos ligados ao cotidiano interno e às relações de trabalho. Os itens sobre acesso a informações institucionais (rumos, estratégias e decisões), confiança na capacidade de garantir um ambiente seguro e estruturado, e sensação de escuta e consideração das próprias ideias aparecem com níveis de concordância mais moderados e maior presença de respostas neutras e de discordância. Isso sugere que, embora o reconhecimento do papel público das instituições seja sólido, há desafios na circulação de informações, na consistência das condições de trabalho e nos canais de participação interna.

No eixo de abertura crítica e diversidade de narrativas, os resultados são relativamente positivos e revelam margem para aprimoramento. A maioria afirma ter espaço para propor abordagens críticas e trazer narrativas historicamente invisibilizadas, porém uma parcela relevante ainda se posiciona de forma neutra ou discordante, o que pode indicar diferenças de experiência entre setores e perfis de respondentes. De modo semelhante, a percepção de comprometimento institucional no combate ao racismo é majoritariamente favorável, mas não consensual, sugerindo que parte dos profissionais ainda percebe lacunas entre intenção, práticas e efeitos concretos.

O item "Sinto receio de me manifestar e expor minhas ideias" reforça a importância de observar a segurança psicológica como dimensão do clima institucional. Embora a média desse item tenha sido invertida apenas para o cálculo do índice agregado (mantendo coerência interpretativa), a leitura direta mostra que existe um contingente não desprezível de respondentes que concorda com a presença desse receio. Isso indica que, **mesmo em um contexto globalmente bem avaliado, persistem barreiras subjetivas à expressão e à participação plena, que podem afetar a qualidade do diálogo interno e a capacidade de inovação e crítica institucional.**

O conjunto de respostas, portanto, descreve o reconhecimento das instituições por sua relevância e impacto externo, mas também revela desafios internos ligados a comunicação, escuta, condições de trabalho e confiança para manifestação. Esses pontos aparecem como oportunidades estratégicas para fortalecer a experiência institucional dos profissionais e reduzir assimetrias na percepção entre diferentes grupos.

As discrepâncias mais relevantes entre segmentos aparecem de forma consistente em dimensões ligadas ao "ambiente interno" da instituição, especialmente percepção de informação sobre rumos e decisões, sensação de escuta e consideração das ideias, confiança em um ambiente de trabalho seguro e acolhedor e abertura para proposições críticas e narrativas historicamente invisibilizadas.



Em contraste, os itens associados ao reconhecimento do impacto institucional para os públicos externos tendem a variar menos entre os grupos, sugerindo uma base comum de valorização da atuação institucional, ainda que a experiência interna não seja vivida de modo equivalente.

No recorte por área de trabalho, os dados indicam assimetrias particularmente marcantes. A diretoria apresenta percepções sistematicamente mais positivas, sobretudo nos itens ligados a acesso à informação institucional, reconhecimento das ideias e sensação de margem para proposições críticas. Já o acervo tende a concentrar as avaliações mais críticas nesses mesmos pontos, apontando para uma experiência interna menos favorável em termos de comunicação, participação e confiança no cotidiano de trabalho. As demais áreas e o educativo ficam, em geral, mais próximos do padrão médio, embora com oscilações conforme o tema.

No recorte etário, observa-se um gradiente geracional importante. Os respondentes mais velhos tendem a registrar percepções mais positivas, especialmente no que se refere à clareza sobre rumos institucionais, confiança na instituição e abertura para participação. Já os grupos mais jovens e os de faixa intermediária aparecem com maior criticidade, sobretudo em aspectos de comunicação interna, ambiente de trabalho e possibilidade de se manifestar. Isso sugere que expectativas, repertórios e posições ocupadas na instituição podem produzir experiências bastante distintas ao longo das idades.

Em relação ao gênero, o padrão geral sugere que homens cis avaliam a instituição de maneira mais positiva em diversos itens, enquanto mulheres cis tendem a expressar mais reservas, particularmente no que diz respeito a reconhecimento, ambiente de trabalho e segurança para se posicionar. Ainda que as diferenças não sejam tão extremas quanto no recorte por área, elas apontam para uma assimetria relevante na vivência institucional e na percepção de liberdade para expor ideias.

No recorte de renda, as discrepâncias sugerem que a experiência institucional não se organiza de forma linear (do menor para o maior rendimento), mas apresenta um padrão mais complexo. O grupo de 10 SM+ tende a avaliar de forma mais positiva aspectos internos como acesso a informações sobre rumos institucionais, sensação de escuta e segurança para se manifestar. O grupo até 3 SM também aparece com percepções relativamente favoráveis, especialmente em itens ligados ao reconhecimento do impacto institucional e ao fortalecimento de vínculos com os públicos, além de uma avaliação mais positiva do ambiente de trabalho. Em contraste, o grupo de 5–10 SM se destaca de maneira consistente como o mais crítico em diversas dimensões internas, sinalizando maiores reservas quanto à comunicação institucional, às condições de trabalho e à abertura para participação e expressão. Já a faixa de 3–5 SM tende a ocupar uma posição intermediária, com percepções próximas do padrão geral e sem extremos tão marcantes quanto os observados nos grupos de maior e média renda.



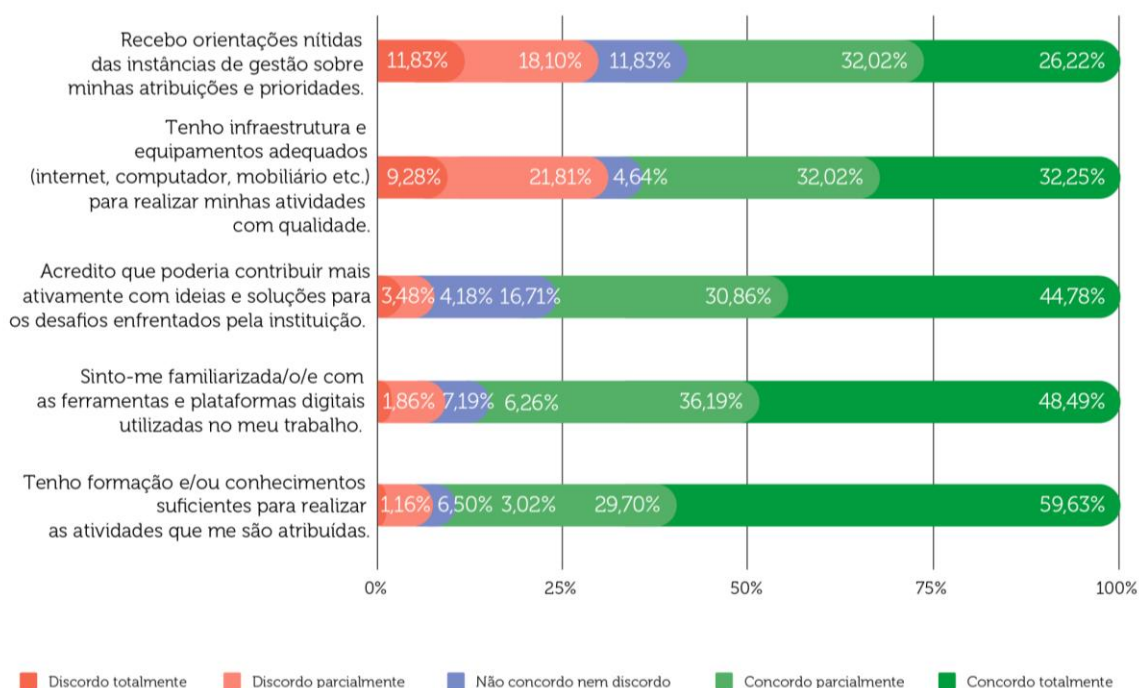
No recorte regional (Sudeste versus demais regiões), as diferenças aparecem de forma mais moderada, mas ainda assim apontam para tendências consistentes. As demais regiões tendem a avaliar de maneira mais positiva aspectos internos relacionados a abertura crítica, escuta e ambiente de trabalho, enquanto o Sudeste mostra maior presença de avaliações cautelosas nesses pontos. Por outro lado, itens associados ao impacto institucional e à percepção de relevância da atuação da instituição permanecem mais estáveis entre regiões, sugerindo que o contraste regional se manifesta mais na experiência de trabalho do que na avaliação da missão institucional.

O conjunto dos recortes reforça que a principal desigualdade não está no reconhecimento do impacto público das instituições, mas na forma como os diferentes grupos vivenciam o funcionamento interno: circulação de informação, participação, confiança no ambiente de trabalho e liberdade para expressão crítica. Entre os recortes analisados, a área de trabalho e a faixa etária aparecem como os eixos com maior capacidade de diferenciar percepções, seguidos por gênero e renda; as diferenças regionais são mais moderadas e as raciais, mais sutis, embora relevantes em pontos específicos.

4.4 Condições de trabalho

O ambiente museal mostra força técnica, mas ainda enfrenta gargalos comunicacionais e de infraestrutura.

Gráfico 21 - Condições de Trabalho



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 431 respondentes.,

A pesquisa também se debruçou sobre as condições de trabalho a partir de cinco afirmações-chave e utilizando uma Escala de Concordância/Discordância (Likert) que abordaram aspectos variados.

Os resultados mostram que, embora haja reconhecimento de competências individuais e familiaridade com ferramentas digitais, persistem fragilidades em relação à comunicação institucional e à infraestrutura disponível.

No conjunto, as "Condições de trabalho" apresentam avaliação moderadamente positiva, com índice médio agregado de 3,50 (média simples das cinco afirmativas, na escala de 1 a 5, considerando o índice do item "Acredito que poderia contribuir mais ativamente com ideias e soluções para os desafios enfrentados pela instituição" invertido). Em geral, os itens ligados à capacidade técnica individual e à adaptação às ferramentas digitais têm resultados mais altos, enquanto os itens ligados à organização do trabalho (orientações da gestão) e às condições materiais (infraestrutura e equipamentos) apresentam maior criticidade.

Tabela 4 – Condições de trabalho



Escala de 1 a 5	
Afirmção	Média
Tenho formação e/ou conhecimentos suficientes para realizar as atividades que me são atribuídas	4,40
Sinto-me familiarizada/o/e com as ferramentas e plataformas digitais utilizadas no meu trabalho	4,22
Acredito que poderia contribuir mais ativamente com ideias e soluções para os desafios enfrentados pela instituição	4,09 (1,91 invertido)
Tenho infraestrutura e equipamentos adequados (internet, computador, mobiliário etc.) para realizar minhas atividades com qualidade	3,56
Recebo orientações nítidas das instâncias de gestão sobre minhas atribuições e prioridades	3,43
Índice agregado	3,94 (3,50 invertido)

Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais.

A afirmação com melhor desempenho é "Tenho formação e/ou conhecimentos suficientes para realizar as atividades que me são atribuídas", com 89,3% de concordância (29,7% concordo parcialmente; 59,6% concordo totalmente) e média 4,40. A discordância é baixa (7,7%), indicando que a maioria se sente tecnicamente preparada para as tarefas realizadas. Esse resultado aponta para uma base sólida de autoconfiança profissional e adequação entre competências e atribuições.

Em seguida, "Sinto-me familiarizada/o/e com as ferramentas e plataformas digitais utilizadas no meu trabalho" também se destaca positivamente, com 84,7% de concordância (36,2% concordo parcialmente; 48,5% concordo totalmente) e média 4,22. A discordância é de 9,1% e há 6,3% de respostas neutras. Isso sugere que, para a maior parte dos respondentes, as ferramentas digitais não aparecem como um obstáculo significativo no cotidiano.



A afirmação "Acredito que poderia contribuir mais ativamente com ideias e soluções para os desafios enfrentados pela instituição" apresenta 75,7% de concordância (30,9% concordo parcialmente; 44,8% concordo totalmente), média observada de 4,09 e 16,7% de neutralidade. Como, nesse caso, a alta concordância não expressa uma condição positiva de trabalho, mas a percepção de que haveria espaço para participação mais ativa, o item foi invertido para fins analíticos na tabela, passando a 1,91. Isso sugere que muitos profissionais percebem potencial de contribuição não plenamente aproveitado, o que pode sinalizar espaço para ampliar mecanismos de escuta, participação e incorporação de repertórios e sugestões no funcionamento institucional.

Já os pontos mais críticos estão relacionados a infraestrutura e diretrizes de gestão. Em "Tenho infraestrutura e equipamentos adequados (internet, computador, mobiliário etc.) para realizar minhas atividades com qualidade", a concordância cai para 64,3% (32% concordo parcialmente; 32,3% concordo totalmente), com média 3,56 e discordância relativamente alta de 31,1%. Isso sugere que, embora a maioria considere a infraestrutura adequada, existe um contingente expressivo que enfrenta limitações materiais que podem afetar a qualidade do trabalho.

Por fim, o item mais frágil é "Recebo orientações nítidas das instâncias de gestão sobre minhas atribuições e prioridades", com 58,2% de concordância (32% concordo parcialmente; 26,2% concordo totalmente), média 3,43, neutralidade de 11,8% e discordância de 29,9%. Esse resultado indica que a clareza sobre prioridades e atribuições ainda não é plenamente consolidada para uma parcela relevante dos respondentes, sendo um ponto importante de atenção para organização interna, alinhamento de expectativas e gestão do trabalho.

4.4.1 Mulheres cis e homens cis: contrastes na percepção das condições de trabalho

Mulheres relatam maior insuficiência de infraestrutura e menor nitidez de orientações da gestão, enquanto homens avaliam esses aspectos de forma mais favorável.

Para as respostas de mulheres cis (N=291) e homens cis (N=119) em comparação com o conjunto geral (N=431), no agregado, as diferenças existem, mas são moderadas: o índice médio do bloco é 3,49 entre mulheres cis e 3,56 entre homens cis (geral = 3,50). Isso indica uma avaliação ligeiramente mais positiva entre homens, embora os padrões sejam bastante próximos em vários itens.

As discrepâncias mais claras entre mulheres cis e homens cis aparecem nas dimensões mais "estruturais" do trabalho, especialmente infraestrutura/equipamentos e clareza de orientações da gestão. Em "Tenho infraestrutura e equipamentos adequados (internet, computador, mobiliário etc.) para realizar minhas atividades com qualidade", mulheres cis registram 62,6% de concordância (média 3,50), enquanto homens cis chegam a 69,8% (média 3,76), uma diferença de 7,2 pontos percentuais a favor dos homens. Além disso, a discordância é maior entre mulheres (33,4%) do que entre homens (24,3%), sugerindo que elas relatam com mais frequência limitações materiais que podem afetar a qualidade do trabalho.



O mesmo padrão aparece em "Recebo orientações nítidas das instâncias de gestão sobre minhas atribuições e prioridades". Entre mulheres cis, a concordância é 57,4% (média 3,37) e entre homens cis 63,1% (média 3,59), diferença de 5,7 pontos percentuais. A discordância também é mais alta entre mulheres (31,6%) do que entre homens (26,9%). Isso sugere que os homens tendem a perceber alinhamento e direcionalidade do trabalho, enquanto as mulheres relatam maior incerteza ou insuficiência de orientação institucional sobre prioridades e atribuições.

Em contraste, nos itens ligados à capacidade técnica e à familiaridade digital, as diferenças por gênero praticamente desaparecem. O recorte de gênero, portanto, sugere que a principal diferença não está na autopercepção de competência ou domínio digital, mas nas condições objetivas e organizacionais do trabalho. Mulheres cis relatam com maior frequência insuficiências de infraestrutura e menor nitidez de orientações da gestão, enquanto homens cis avaliam esses aspectos de forma mais favorável. Isso sugere que as desigualdades de experiência podem estar mais ligadas à organização do trabalho e ao acesso a recursos/condições do que à capacidade individual de executar as tarefas.

4.4.2 Recorte etário nas condições de trabalho: principais discrepâncias

Profissionais entre 40-49 são mais críticos em relação às condições de trabalho.; o grupo 60+ se destaca positivamente na clareza das orientações da gestão e na autopercepção de preparo técnico, enquanto 16-29 se sobressai no conforto com ferramentas digitais e na disposição de contribuir mais ativamente.

O comparativo das condições de trabalho por faixa etária toma como referência o conjunto geral (N=431) e os seguintes recortes: 16-29 (N=80), 30-39 (N=125), 40-49 (N=107), 50-59 (N=73) e 60+ (N=46). No agregado, as diferenças entre faixas etárias são pequenas, mas a faixa 40-49 concentra o resultado mais baixo (3,40), enquanto o grupo 60+ apresenta o mais favorável (3,63). A leitura desses contrastes se fortalece quando se observam itens específicos: 40-49 aparece com mais fragilidades em infraestrutura e familiaridade digital, ao passo que 60+ se destaca na clareza das orientações da gestão e na autopercepção de preparo técnico.

As maiores discrepâncias entre faixas etárias aparecem na percepção de clareza da gestão e na familiaridade com ferramentas digitais. Em "Recebo orientações nítidas das instâncias de gestão sobre minhas atribuições e prioridades", o geral registra 58,2% de concordância (média 3,43), mas há uma distância grande entre o grupo 60+ (73,9%; média 3,85) e o grupo 30-39 (51,2%; média 3,26), com uma diferença de 22,7 pontos percentuais. A faixa 16-29 fica acima da média geral (61,2%; média 3,65), enquanto 40-49 (58%; média 3,30) e 50-59 (57,5%; média 3,38) ficam muito próximos do geral. Esse padrão sugere que os respondentes mais velhos tendem a perceber maior clareza de prioridades e atribuições, enquanto a faixa 30-39 é a que mais expressa falta de nitidez nas orientações.



No item "Sinto-me familiarizada/o/e com as ferramentas e plataformas digitais utilizadas no meu trabalho", o geral apresenta 84,7% de concordância (média 4,22), mas a variação entre faixas é expressiva: 16–29 chega a 92,5% (média 4,49), enquanto 40–49 cai para 75,7% (média 3,93), uma diferença de 16,8 pontos. A faixa 30–39 também aparece acima do geral (88,8%; média 4,42), enquanto 50–59 fica um pouco abaixo (82,2%; média 4,18) e 60+ coincide com o geral (84,7%; média 4,00).

Aqui, a leitura é bastante direta: os mais jovens expressam maior conforto com plataformas digitais, e a faixa 40–49 se destaca como a menos familiarizada em comparação com as demais.

Vale destacar que a afirmação sobre familiaridade com ferramentas digitais capta uma dimensão de autopercepção ('sinto-me familiarizada/o/e') e não uma medida objetiva de proficiência. Assim, diferenças entre faixas etárias podem refletir não apenas níveis distintos de domínio técnico, mas também padrões de comparação, expectativas e grau de autoexigência no uso cotidiano das plataformas. Nesse sentido, a criticidade maior em 40–49 pode indicar uma percepção de menor segurança ou maior consciência de lacunas frente às demandas do trabalho, enquanto o resultado do grupo 60+ pode estar associado a um perfil de permanência no trabalho já adaptado às rotinas digitais e a um repertório mais estabilizado de ferramentas.

A percepção de preparo técnico ("Tenho formação e/ou conhecimentos suficientes para realizar as atividades que me são atribuídas") é alta em todas as faixas, mas com um gradiente geracional claro. No geral, a concordância é 89,3% (média 4,40). O grupo 60+ chega a 97,8% (média 4,74), enquanto 16–29 registra 83,8% (média 4,28), uma diferença de 14 pontos. As faixas 40–49 (90,6%; média 4,36) e 50–59 (90,4%; média 4,44) ficam levemente acima do geral, e 30–39 (88%; média 4,38) fica muito próximo. Isso sugere que os profissionais mais experientes tendem a se perceber mais plenamente preparados, enquanto os mais jovens – embora ainda majoritariamente confiantes – expressam um pouco mais de distância em relação a esse item.

Já a dimensão material ("Tenho infraestrutura e equipamentos adequados...") é um dos pontos em que as faixas diferem de forma mais concreta. No geral, a concordância é 64,3% (média 3,56). A faixa 50–59 é a mais positiva (71,2%; média 3,63), enquanto 40–49 é a mais crítica (58,9%; média 3,36), diferença de 12,3 pontos. O grupo 16–29 também aparece abaixo do geral (60%; média 3,50), e 30–39 fica acima (67,2%; média 3,74), enquanto 60+ fica muito próximo (65,3%; média 3,57). Isso sugere que as limitações de infraestrutura e equipamentos não atingem todas as idades do mesmo modo, com maior concentração de criticidade entre 40–49 e também algum desconforto entre os mais jovens.

Por fim, o item "Acredito que poderia contribuir mais ativamente com ideias e soluções para os desafios enfrentados pela instituição" tem concordância alta em todas as faixas, mas com uma queda importante em 40–49. No geral, 75,7% concordam (média 4,09). As faixas 30–39 (79,2%; média 4,23), 16–29 (78,7%; média 4,20), 60+ (78,3%; média 3,98) e 50–59 (76,7%; média 4,05) ficam próximas ou acima do geral, enquanto 40–49 cai para 67,3% (média 3,93), uma diferença de 11,9 pontos percentuais em relação ao pico do 30–39.



Uma interpretação plausível é que a faixa 40–49, além de avaliar pior infraestrutura e menor familiaridade digital, sente que já contribui o suficiente ou então se percebe menos “em posição” (ou menos estimulada) para ampliar sua contribuição ativa, o que pode refletir dinâmicas de sobrecarga, barreiras de participação ou menor abertura percebida à incorporação de ideias.

O recorte etário aponta, portanto, que a faixa 40–49 é a que concentra mais sinais de criticidade nas condições de trabalho (especialmente infraestrutura e familiaridade digital), puxando o índice médio do grupo para baixo em relação ao geral. Já o grupo 60+ se destaca positivamente na clareza das orientações da gestão e na autopercepção de preparo técnico, enquanto 16–29 se sobressai no conforto com ferramentas digitais e na disposição de contribuir mais ativamente, ainda que relate mais limitações em infraestrutura e um pouco menos de segurança na própria formação quando comparado aos mais velhos.

4.4.3 Condições de trabalho por faixa de renda: desigualdades percebidas

As diferenças de percepção por renda se manifestam sobretudo na experiência cotidiana de suporte, clareza e condições materiais — dimensões que podem orientar medidas institucionais de equidade e melhoria do ambiente de trabalho.

As discrepâncias mais expressivas por renda aparecem no item “Acredito que poderia contribuir mais ativamente com ideias e soluções...”. Aqui, a faixa 5–10 SM concentra a maior concordância, enquanto 10 SM+ é a menor, com uma diferença de 12,1 pontos percentuais entre os extremos. Em relação ao geral, esse é também o caso mais “fora da curva”: o grupo 10 SM+ fica 7,2 pontos abaixo do total. Isso pode indicar que, entre 10 SM+, há menor percepção de “potencial não aproveitado” (por já haver mais autonomia e participação) ou uma autoavaliação diferente sobre o próprio espaço de contribuição.

Outra discrepância importante está em “Recebo orientações nítidas das instâncias de gestão...”, com diferença de 9,2 pontos entre a faixa com maior concordância (até 3 SM) e a menor (5–10 SM). Esse contraste reforça que, para o grupo 5–10 SM, a clareza de atribuições e prioridades parece ser um ponto de maior fragilidade, diferentemente do observado nas faixas de menor renda, que tendem a perceber as orientações de forma mais nítida.

Também há uma diferença relevante em “Tenho infraestrutura e equipamentos adequados...”, com 8,8 pontos separando os extremos: 10 SM+ aparece como o grupo com melhor avaliação e 5–10 SM como o grupo com pior avaliação. Esse é o segundo caso em que a discrepância também se destaca em relação ao geral: 10 SM+ está 6,4 pontos acima do total, sugerindo que as condições materiais de trabalho são percebidas como mais favoráveis nesse segmento.



Por fim, duas discrepâncias aparecem nos itens "Sinto-me familiarizada/o/e com as ferramentas e plataformas digitais..." (diferença de 5,5 pontos percentuais entre os extremos) e "Tenho formação e/ou conhecimentos suficientes..." (diferença de 5,4 pontos percentuais). Embora menores do que as anteriores, elas sugerem que mesmo dimensões geralmente bem avaliadas no conjunto podem variar de forma perceptível entre rendas, especialmente com o grupo 5–10 SM aparecendo com mais frequência entre os segmentos menos positivos.

O recorte por faixa de renda sugere que as condições de trabalho não são percebidas de forma homogênea e que as discrepâncias mais relevantes se concentram em dimensões diretamente ligadas à organização do trabalho e ao suporte institucional. A faixa de 5–10 SM aparece com maior frequência como o segmento mais crítico, especialmente em clareza de orientações da gestão, infraestrutura e familiaridade com ferramentas digitais, ao mesmo tempo em que expressa com mais intensidade a percepção de que poderia contribuir mais ativamente com ideias e soluções. Em contraste, 10 SM+ tende a avaliar de forma mais favorável aspectos como infraestrutura e preparo técnico, mas registra menor concordância na ideia de "poder contribuir mais", o que pode indicar maior participação já efetiva ou menor percepção de subaproveitamento. As faixas até 3 SM e 3–5 SM, por sua vez, mantêm padrões mais estáveis e ligeiramente acima da média em itens ligados à orientação e adaptação ao trabalho. No conjunto, os resultados apontam que as diferenças por renda se manifestam sobretudo na experiência cotidiana de suporte, clareza e condições materiais — dimensões que podem orientar medidas institucionais de equidade e melhoria do ambiente de trabalho.

4.4.4 Recorte por área de atuação: principais discrepâncias nas condições de trabalho

Os profissionais da área de Acervo tendem a avaliar mais negativamente a infraestrutura, a clareza institucional e a familiaridade com ferramentas digitais.

A comparação por áreas de trabalho segue a seguinte segmentação: Acervo (N=104), Educativo (N=106), Diretoria (N=34) e demais áreas (N=187). Tomando o índice médio geral por referência, de 3,50, tem-se: Educativo = 3,57; Demais áreas = 3,57; Diretoria = 3,65; Acervo = 3,27. No conjunto, as discrepâncias por área são bem visíveis e se concentram principalmente em itens ligados à organização do trabalho e às condições materiais. A Diretoria aparece como o recorte com avaliação mais positiva, enquanto Educativo e demais áreas também permanecem acima do geral. O Acervo concentra os resultados mais críticos de forma consistente, especialmente nos itens de infraestrutura, clareza de orientações e familiaridade digital. A Diretoria, por sua vez, apesar de liderar o agregado, tem um perfil mais "polarizado": aparece acima da média em clareza de orientações e preparo técnico, mas abaixo das demais áreas na percepção de que poderia contribuir mais ativamente com ideias e soluções.



O item com maior contraste entre áreas é “Tenho infraestrutura e equipamentos adequados...”. No geral, a concordância é 64,3%, mas o Acervo fica bem abaixo, com 51,9%, 12,4 pontos percentuais abaixo; enquanto as demais áreas chegam a 69,6%, 5,3 pontos a mais; e o Educativo a 67,9%, 3,6 pontos acima do índice geral. A Diretoria fica próxima da média geral, com 61,8%. Essa diferença sugere que as condições materiais de trabalho (equipamentos, internet, mobiliário etc.) são percebidas como um gargalo mais forte no Acervo do que nas demais áreas, com impacto potencial na capacidade de realizar as atividades com qualidade.

A segunda discrepância mais forte ocorre em “Recebo orientações nítidas das instâncias de gestão sobre minhas atribuições e prioridades”. O geral registra 58,2% de concordância, mas o Acervo cai para 47,1%, isto é, 11,1 pontos a menos; a Diretoria sobe para 64,7%, 6,5 pontos a mais; as demais áreas para 62% (+3,8 pp); e o Educativo para 60,4% (+2,2 pp). Aqui, a distância entre Acervo e Diretoria é de 17,6 pontos percentuais. O padrão sugere que o Acervo tende a perceber menos clareza institucional sobre prioridades e atribuições, ao passo que a Diretoria apresenta a avaliação mais favorável nesse aspecto, possivelmente refletindo uma boa relação com instâncias superiores, como Conselho de Administração, ou mesmo, em um exercício de espelho, uma autoavaliação positiva sobre a própria atuação enquanto profissional que emana orientações.

Também há diferenças importantes em “Sinto-me familiarizada/o/e com as ferramentas e plataformas digitais utilizadas no meu trabalho”. O geral tem 84,7% de concordância, mas o Educativo sobe para 91,5% (+6,8 pp), enquanto o Acervo cai para 78,9% (-5,8 pp) e a Diretoria fica em 79,4% (-5,3 pp). As demais áreas se mantêm próximas ao geral (85%; +0,3 pp). Ou seja, o Educativo é o segmento mais confortável com as plataformas digitais, enquanto Acervo e Diretoria reportam menor familiaridade. É importante assinalar que o Educativo é a área com a maior proporção de profissionais jovens: 60,3% dos profissionais do Educativo tem até 39 anos; esse número cai para 35,3% quando se olha para a soma de todas as outras áreas juntas (excluindo o Educativo). Vale lembrar, ainda, que esse item mede autopercepção (“sinto-me familiarizada/o/e”), então parte da diferença pode refletir padrões distintos de exigência e de repertório tecnológico no cotidiano de trabalho.

Nos itens de capacidade individual, as diferenças entre áreas aparecem, mas são menores do que nos temas “estruturais”. Em “Tenho formação e/ou conhecimentos suficientes...”, a concordância geral é 89,3%, com a Diretoria no topo (94,2%; +4,9 pp) e o Educativo também acima (91,5%; +2,2 pp), enquanto o Acervo fica abaixo (84,6%; -4,7 pp). As demais áreas permanecem praticamente iguais ao geral (89,8%; +0,5 pp). Isso indica que a confiança no preparo técnico é alta em todas as áreas.

Por fim, em “Acredito que poderia contribuir mais ativamente com ideias e soluções...”, o padrão se inverte em relação ao que ocorre na clareza da gestão: a Diretoria é o grupo com menor concordância, com 67,7% (-8 pp), enquanto o Acervo (77,9%; +2,2 pp) e o Educativo (77,4%; +1,7 pp) ficam ligeiramente acima do geral (75,7%). As demais áreas ficam muito próximas do conjunto (74,8%; -0,9 pp).



Esse achado pode sugerir que a Diretoria perceba menos "potencial de contribuição não aproveitado" (talvez por já atuar mais diretamente na solução de desafios), enquanto áreas como Acervo e Educativo expressem mais a sensação de que poderiam contribuir além do que conseguem hoje, o que pode se relacionar a margens de participação, fluxos internos ou espaço para proposição.

Assim, o recorte por área de trabalho aponta uma assimetria clara na experiência cotidiana das condições de trabalho: a Diretoria, o Educativo e as demais áreas tendem a avaliar melhor o bloco como um todo, enquanto o Acervo concentra os maiores pontos de fragilidade nesses mesmos itens.

A Diretoria se destaca positivamente no agregado, na clareza das orientações e no preparo técnico, mas aparece abaixo das demais áreas no item de contribuição ativa, sugerindo uma dinâmica própria de participação e percepção de agência dentro das instituições. No conjunto, os resultados indicam que as desigualdades entre áreas não se dão tanto na dimensão de competência individual, mas principalmente em aspectos de organização do trabalho, suporte material e familiaridade percebida com as rotinas digitais.

4.4.5 Condições de trabalho por região: Sudeste e demais regiões em perspectiva

As condições materiais para realizar o trabalho com qualidade tendem a ser percebidas como mais favoráveis no Sudeste

No agregado (N=431), o Sudeste (N=284) apresenta um índice médio ligeiramente acima do geral (3,55 vs 3,50), enquanto as outras regiões (N=147) ficam abaixo (3,42). Ou seja, há uma diferença moderada entre Sudeste e as outras regiões (0,13 ponto na escala de 1 a 5), e ela é explicada principalmente por dois itens: infraestrutura/equipamentos e familiaridade percebida com ferramentas digitais.

A discrepância mais forte aparece em "Tenho infraestrutura e equipamentos adequados (internet, computador, mobiliário etc.) para realizar minhas atividades com qualidade". No Sudeste, a concordância é 68,3%, enquanto nas outras regiões é 56,5%, uma diferença de 11,8 pontos percentuais. Em relação ao geral (64,3%), o Sudeste está 4 pontos acima e as outras regiões 7,8 pontos abaixo. As médias acompanham essa distância (Sudeste 3,69; "Outras regiões" 3,31). Esse padrão sugere que as condições materiais para realizar o trabalho com qualidade tendem a ser percebidas como mais favoráveis no Sudeste, enquanto fora do Sudeste a percepção de insuficiência de infraestrutura é mais frequente.

A segunda discrepância relevante está em "Sinto-me familiarizada/o/e com as ferramentas e plataformas digitais utilizadas no meu trabalho". O Sudeste registra 87% de concordância e as outras regiões 80,3%, uma diferença de 6,7 pontos. Comparado ao geral (84,7%), o Sudeste está 2,3 pontos acima e as outras regiões 4,4 pontos abaixo, com médias de 4,32 (Sudeste) e 4,04 ("Outras regiões").



Como esse item mede autopercepção ("sinto-me familiarizada/o/e"), parte da diferença pode refletir não apenas domínio prático, mas também padrões distintos de autoavaliação e o tipo de ferramenta mais presente no cotidiano de trabalho em cada região.

Nos demais itens, as diferenças regionais são pequenas e próximas do comportamento do conjunto geral. Em síntese, a comparação por regiões indica que as discrepâncias relevantes se concentram sobretudo em aspectos de suporte e condições concretas para o trabalho, com destaque para infraestrutura/equipamentos e, em menor grau, familiaridade percebida com ferramentas digitais. Fora do Sudeste, esses dois itens aparecem sistematicamente mais críticos, enquanto os demais aspectos (clareza de orientações, preparo técnico e percepção de potencial de contribuição) se mantêm relativamente estáveis entre as regiões.

4.4.6 Síntese

No conjunto, as condições de trabalho são avaliadas de forma moderadamente positiva, com índice médio de 3,50. Os pontos mais fortes são a percepção de preparo técnico ("Tenho formação e/ou conhecimentos suficientes...", 89,3% de concordância; média 4,40) e a familiaridade com ferramentas digitais (84,7%; média 4,22). A concordância elevada com a afirmação de que seria possível contribuir mais ativamente com ideias e soluções (75,7%; média observada 4,09) foi tratada analiticamente com inversão no cálculo do índice agregado, pois, nesse caso, ela expressa potencial de participação não plenamente aproveitado, e não uma condição positiva de trabalho. Os pontos mais críticos são a clareza de orientações da gestão sobre atribuições e prioridades (58,2% de concordância; média 3,43) e a adequação da infraestrutura/equipamentos para realizar o trabalho com qualidade (64,3%; média 3,56).

No recorte de gênero, mulheres cis têm índice médio de 3,49 e homens cis de 3,56 (geral=3,50). As discrepâncias se concentram em aspectos estruturais: infraestrutura (mulheres 62,6% vs. homens 69,8%; diferença de 7,2 pp) e orientações nítidas da gestão (mulheres 57,4% vs homens 63,1%; diferença de 5,7 pp). Nos itens de preparo técnico e familiaridade digital, as diferenças são pequenas, indicando que o contraste por gênero aparece mais na experiência de suporte e condições objetivas do trabalho do que na autopercepção de capacidade.

Os índices médios para o recorte etário são: 16–29 (3,54), 30–39 (3,51), 40–49 (3,40), 50–59 (3,52) e 60+ (3,63). A faixa 40–49 se destaca como a mais crítica do conjunto, especialmente em familiaridade digital (75,7% vs. 92,5% em 16–29; diferença de 16,8 pp) e também em infraestrutura (58,9% vs. 71,2% em 50–59; diferença de 12,3 pp). Já 60+ aparece mais positiva em clareza de orientações da gestão (73,9% vs. 51,2% em 30–39; diferença de 22,7 pp) e em preparo técnico (97,8% vs. 83,8% em 16–29; diferença de 14 pp). Vale notar que "familiaridade digital" é autopercepção, então parte do contraste pode refletir padrões de autoavaliação e contextos de uso, além de proficiência prática.



No recorte de renda, os índices médios são: até 3 SM (3,57), 3–5 SM (3,53), 5–10 SM (3,39) e 10 SM+ (3,63). O grupo 5–10 SM aparece mais crítico em itens como orientações da gestão (53,7%, abaixo do geral 58,2%) e infraestrutura (61,9%, abaixo do geral 64,3%), mas é o que mais concorda com “poder contribuir mais ativamente” (80,6%). Já 10 SM+ se destaca positivamente em infraestrutura (70,7%; acima do geral) e preparo técnico (93,5%), porém tem a menor concordância no item “poder contribuir mais” (68,5%), sugerindo um perfil de maior sustentação material e técnica, mas menor percepção de subaproveitamento de participação (ou maior participação já efetiva).

Em relação às áreas de trabalho, os índices médios são: Educativo (3,57), Demais áreas (3,57), Diretoria (3,65) e Acervo (3,27). O Acervo concentra os pontos mais críticos, especialmente em infraestrutura (51,9% de concordância) e clareza de orientações da gestão (47,1%). Em contraste, o Educativo e as demais áreas têm avaliações mais favoráveis nesses itens.

A Diretoria tende a avaliar melhor a clareza das orientações (64,7%), mas aparece abaixo das demais áreas em “poder contribuir mais” (67,7%), o que pode refletir uma dinâmica distinta de agência e participação na própria rotina de trabalho.

Quanto à segmentação por região, o Sudeste (N=284) tem índice médio de 3,55 e “Outras regiões” (N=147) de 3,42. As discrepâncias mais relevantes se concentram em infraestrutura (Sudeste 68,3% vs. “Outras regiões” 56,5%; diferença de 11,8 pp) e familiaridade digital (87% vs. 80,3%; diferença de 6,7 pp). Nos demais itens, as diferenças são pequenas, indicando que o principal fator regional é o suporte material e, em menor grau, a adaptação percebida às rotinas digitais.

No geral, o conjunto aponta uma avaliação global moderadamente positiva, ancorada em preparo técnico e familiaridade digital, mas com fragilidades persistentes em clareza de orientações e infraestrutura. Ao olhar os segmentos, as discrepâncias mais consistentes se concentram justamente nesses aspectos estruturais (infraestrutura, orientação e rotinas digitais), com maior criticidade em Acervo, na faixa etária 40–49 e fora do Sudeste; e com sinais de desigualdade material mais claros em algumas faixas de renda.



O que dizia a pesquisa em 2020

Em comparação com 2020, os resultados atuais sobre condições de trabalho mostram continuidade em dois pontos fortes: a autopercepção de preparo técnico e a familiaridade com ferramentas digitais. Em 2020, a maioria já declarava ter formação/conhecimentos suficientes (87,8%) e estar familiarizada com recursos virtuais (79,5%). No ciclo atual, esses indicadores seguem altos e, no caso do digital, aparecem ainda mais consolidados, sugerindo um amadurecimento das rotinas e competências digitais ao longo do período. Ainda assim, vale lembrar que essas respostas captam percepções e podem variar conforme expectativas, repertórios e contextos de uso entre diferentes segmentos.

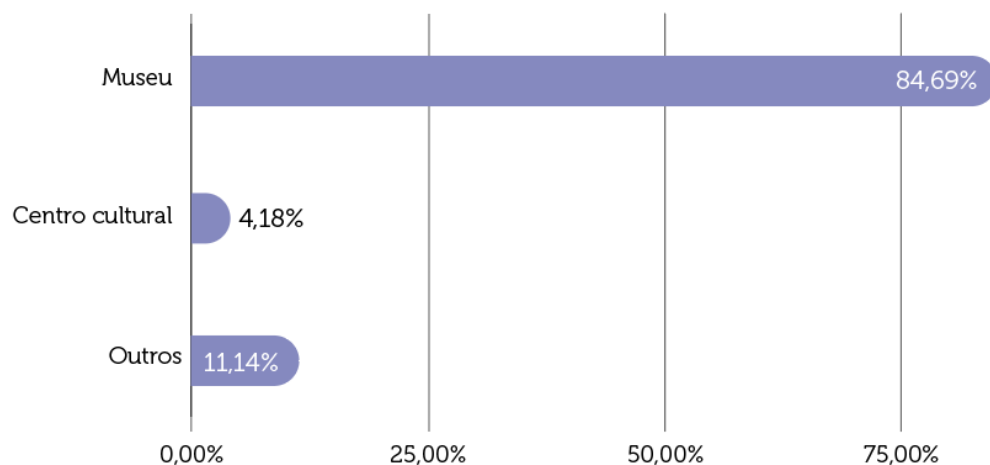
Por outro lado, dois eixos que já apareciam como sensíveis em 2020 continuam e parecem ganhar centralidade hoje: clareza de orientação/coordenação e infraestrutura/equipamentos. Em 2020, uma parcela expressiva relatava falta de orientação sobre como proceder (26%) e insuficiência de infraestrutura para o trabalho remoto em casa (13,7%), e também era alta a sensação de que se poderia contribuir mais com projetos e soluções (63,6%). No ciclo atual, esses temas reaparecem com força: organização do trabalho e suporte material seguem como pontos de atenção (com discrepâncias claras entre áreas, regiões e faixas de renda), e a percepção de "poder contribuir mais" se intensifica, reforçando o diagnóstico de que há capacidade e ideias disponíveis que nem sempre se convertem em canais efetivos de participação e decisão.

4.5 Quais as características das instituições em que esses profissionais atuam?

A maioria dos profissionais atua em museus, predominantemente públicos e de médio porte.

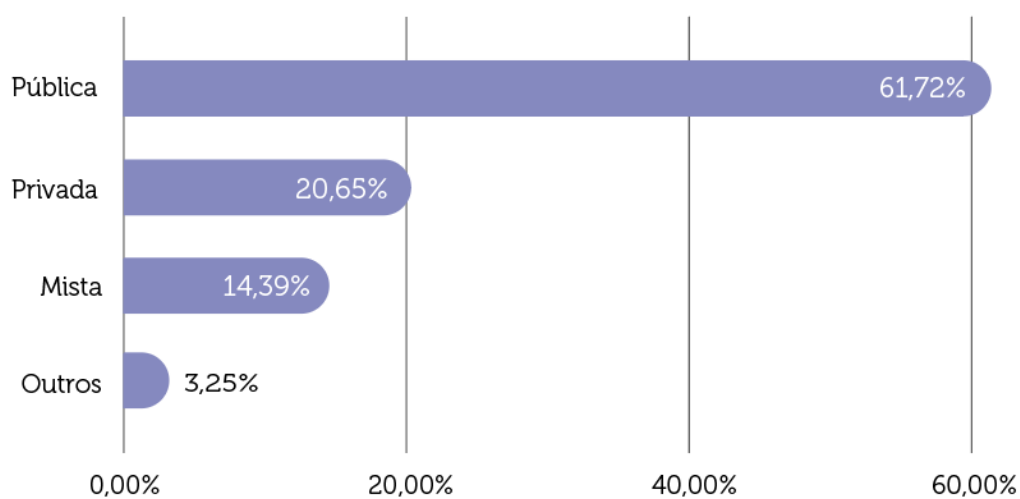
Gráfico 22 - Instituições de atuação





Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 431 respondentes.

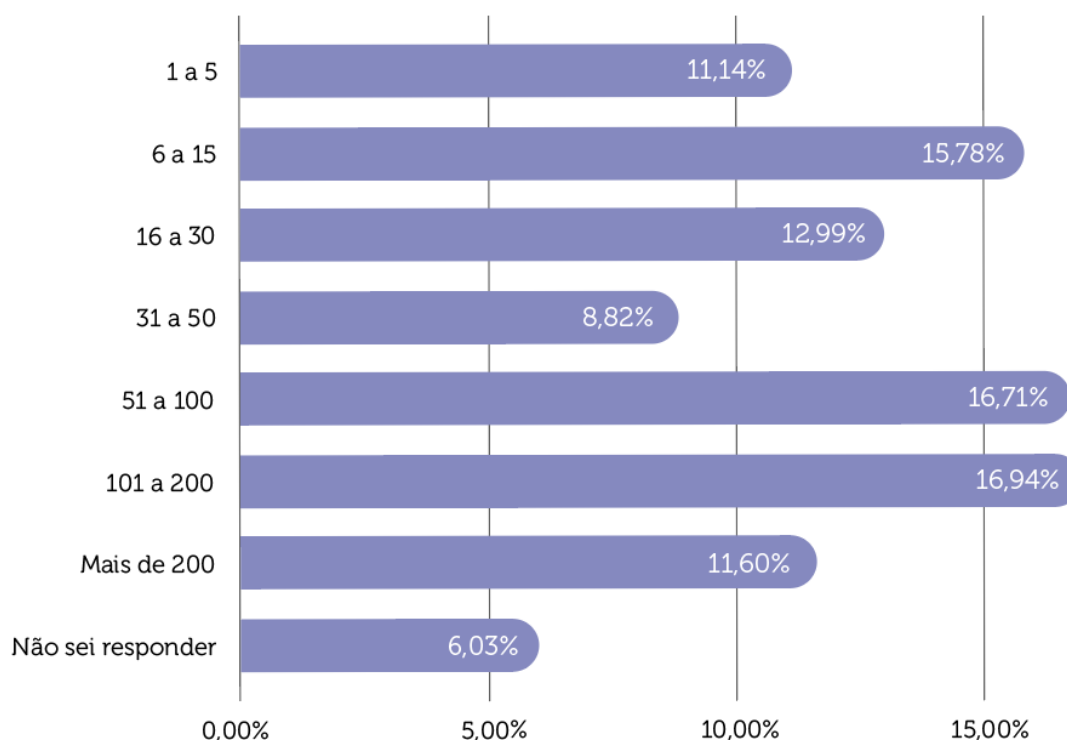
Gráfico 23 - Natureza das instituições



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 431 respondentes.



Gráfico 24 - Porte das instituições



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 431 respondentes.

Entre os profissionais que atuam internamente em instituições, 84,7% atuam em museus *lato sensu* (as alternativas eram Museu; Museu comunitário; Ecomuseu; Museu virtual; Ponto de memória; Centro de documentação e memória; Memorial; Centro cultural; Centro de Ciências). Ainda assim, a presença — mesmo que minoritária — de centros culturais (4,2%), pontos de memória (1,4%), centros de documentação e memória (1,4%), memoriais (1,2%), centros de ciências (1,2%), além de museus comunitários (0,5%), ecomuseus (0,2%) e museus virtuais (0,2%), revela uma diversidade institucional que precisa ser mais alcançada, visibilizada e integrada.

A concentração quase absoluta dos museus sugere que o campo museológico é o principal locus de trabalho e identidade profissional dos respondentes, mas também aponta para a fragilidade das políticas públicas voltadas a iniciativas comunitárias e digitais. Qualificar esses dados significa reconhecer tanto a força institucional dos museus quanto a sub-representação de experiências inovadoras e participativas, que desempenham papel fundamental na democratização da memória.

O desafio é ampliar o olhar para além da hegemonia museológica, valorizando e fortalecendo iniciativas comunitárias e digitais que ainda ocupam espaços menos visíveis. Dessa forma, os dados deixam de ser apenas descritivos e passam a ser diagnósticos: revelam onde há robustez institucional e onde há lacunas de reconhecimento que precisam ser enfrentadas por políticas culturais.

Segundo dados oficiais do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), o Brasil possui atualmente mais de 3.700 instituições museológicas registradas no Cadastro Nacional de Museus. A maioria é composta por museus tradicionais — históricos, artísticos, científicos e temáticos —, mas também há centros culturais, memoriais, pontos de memória, ecomuseus e museus virtuais, ainda em proporção reduzida. O perfil predominante é de instituições públicas, voltadas à preservação de acervos históricos, artísticos e científicos, com maior concentração nas regiões Sudeste e Sul.

A análise da natureza das instituições nesta pesquisa confirma essa tendência: 61,7% dos respondentes pertencem a instituições públicas, evidenciando a centralidade do setor estatal como espaço de atuação profissional e reforçando o papel do Estado na manutenção e gestão das políticas culturais e de memória. As instituições privadas representam 20,7%, indicando uma presença significativa, mas ainda secundária em relação ao setor público.

As instituições de natureza mista, que combinam elementos públicos e privados, somam 14,4% e envolvem a operação de Organizações Sociais (OSs). Esse dado sugere a existência crescente de arranjos híbridos que podem favorecer a cooperação entre diferentes setores, mas também podem apontar para desafios de gestão e sustentabilidade. Por fim, a categoria “Outros” aparece com apenas 3,3%, revelando uma baixa representatividade de formatos institucionais alternativos ou não convencionais.

Conectar os dados oficiais com os resultados da pesquisa permite afirmar que o campo museológico brasileiro é sustentado majoritariamente por instituições públicas, mas também revela a necessidade de fortalecer iniciativas privadas e híbridas, ampliando a pluralidade e a inovação na preservação e difusão da memória coletiva.

A análise do porte das instituições museológicas, medida pela quantidade de funcionários, revela uma distribuição relativamente equilibrada entre diferentes faixas, mas com destaque para aquelas de médio porte. As instituições com 101 a 200 funcionários (16,9%) e com 51 a 100 funcionários (16,7%) concentram as maiores proporções de respondentes, seguidas de perto pelas instituições com 6 a 15 funcionários (15,8%) e 16 a 30 funcionários (13%).

As instituições de pequeno porte, com 1 a 5 funcionários (11,1%), ainda representam uma parcela significativa, revelando a existência de museus que operam com equipes reduzidas e que provavelmente enfrentam maiores desafios de sustentabilidade e de diversificação de funções. Já os museus de grande porte, com mais de 200 funcionários (11,6%), aparecem em proporção semelhante. Um dado relevante é a categoria “Não sei responder”, que reúne 6% dos participantes. Esse percentual pode indicar tanto a falta de clareza sobre a estrutura organizacional quanto a distância dos trabalhadores em relação às informações administrativas, o que reforça a necessidade de maior transparência e comunicação interna nas instituições museológicas.



Em síntese, o porte das instituições mostra uma predominância de museus de médio porte, com equipes entre 51 e 200 funcionários, mas também evidencia a coexistência de realidades muito distintas: desde museus pequenos, que operam com equipes mínimas, até grandes instituições com centenas de trabalhadores. O desafio crítico é pensar políticas e estratégias que contemplem essa diversidade, garantindo condições adequadas de trabalho e valorização profissional em diferentes escalas institucionais.

O que diz a pesquisa de 2020

Em 2020, a maioria dos profissionais que respondeu à pesquisa atuava em museus públicos (51,9%), seguidos por instituições de gestão mista (25,3%) e privadas (20,4%). Já em 2025, observa-se um crescimento da presença de profissionais que atuam no setor público, que passou a representar 61,7% das instituições, enquanto as privadas mantiveram relativa estabilidade (20,6%) e as mistas reduziram sua participação para 14,4%. A categoria "Outros", que aparece com 3,2% em 2025, sugere maior diversidade institucional, incluindo iniciativas comunitárias, universitárias ou independentes. No que se refere ao porte das instituições, em 2020 mais da metade dos profissionais trabalhava em museus com até 30 funcionários, sendo 17,7% em museus muito pequenos, com até cinco pessoas. Apenas 18,5% estavam em museus de grande porte, com mais de cem funcionários. Em 2025, há uma presença significativa de respondentes de instituições médias e grandes, quando quase 29% dos profissionais declararam que a instituição em que atuam têm mais de 100 funcionários.

O setor apresenta uma configuração marcada pela diversidade de modelos de gestão e de escala organizacional, que vai de museus locais e comunitários com equipes reduzidas até grandes instituições públicas com estruturas robustas. Essa heterogeneidade exige políticas diferenciadas de apoio e gestão, capazes de atender às necessidades específicas de cada porte institucional e de garantir sustentabilidade e qualidade no funcionamento do campo museal brasileiro.

É importante destacar que o cenário institucional entre as duas pesquisas é bastante distinto. Em 2020, o país estava no auge da pandemia, sob um governo que impactou diretamente a cultura e suas políticas, num processo de quase sucateamento do setor. O Ministério da Cultura havia sido extinto e os repasses à área eram muito reduzidos, contribuindo para a fragilização das instituições. A partir de 2022, com a recriação do Ministério da Cultura e a reorganização do setor, já se observa crescimento e mudanças na configuração institucional, que têm impactado positivamente os modelos de gestão de diversas instituições.



Entre os fatores que impulsionaram essa transformação estão novas modalidades de fomento, como a ampliação da Lei Rouanet para o Norte e Nordeste, a Lei Paulo Gustavo e a Lei Aldir Blanc. Somam-se ainda novos editais e a entrada de empresas nacionais de grande porte como agentes de financiamento, fortalecendo o campo da economia criativa, entendido como um setor econômico potencial que ganhou espaço e visibilidade no Brasil e no mundo. Há, portanto, aspectos a serem avaliados do ponto de vista econômico e político na comparação entre as duas pesquisas, que refletem contextos institucionais e conjunturais profundamente distintos.

Sobre a distribuição dessas instituições pelo território, somente os respondentes vinculados a museus e instituições culturais responderam sobre a cidade em que trabalhavam (os não vinculados podiam indicar apenas os estados). O campo de resposta era aberto, o que possibilitou que alguns participantes indicassem mais de uma cidade. Isso pode se explicar, em parte, pelo fato de profissionais vinculados a Organizações Sociais (OSs) poderem atuar em diferentes museus administrados pela mesma entidade contratante. Além disso, a forma de contratação pode permitir que trabalhem em mais de um museu simultaneamente ou em períodos distintos. Por esse motivo, optou-se por apresentar os números absolutos de menções, em vez de porcentagens calculadas sobre o total de respondentes.

Todas as regiões do país foram representadas pelas 11 cidades mais citadas (distribuídas em 10 posições). Entre essas 11 cidades, 10 eram capitais. São Paulo foi a cidade com mais menções (117), seguida pelo Rio de Janeiro (92), Fortaleza (33), Brasília (18) e Belo Horizonte (16). A única cidade que não é capital de estado e aparece entre as mais citadas é Brumadinho (MG). Veja a tabela a seguir:

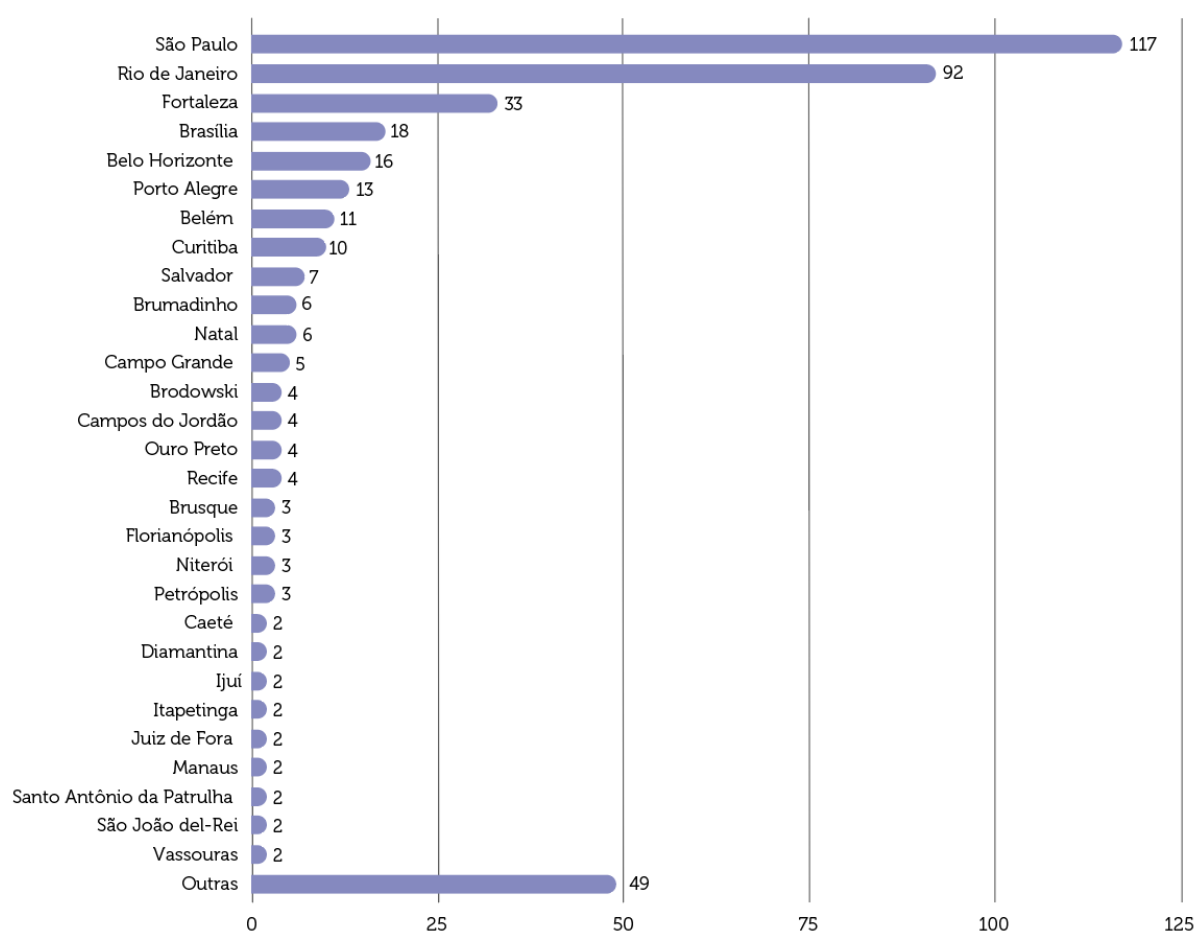
Tabela 5 – Cidades em que os profissionais vinculados a museus atuam

Posição	Cidade	Total de menções
1º	São Paulo (SP)	117
2º	Rio de Janeiro (RJ)	92
3º	Fortaleza (CE)	33
4º	Brasília (DF)	18
5º	Belo Horizonte (MG)	16
6º	Porto Alegre (RS)	13
7º	Belém	11
8º	Curitiba (PR)	10
9º	Salvador (BA)	7
10º	Brumadinho (MG)	6
10º	Natal (RN)	6

Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 – Questionário para profissionais. Universo: 431 respondentes.



Gráfico 25 - Cidades em que os profissionais vinculados a museus atuam



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 431 respondentes.

No total, as cidades do Sudeste tiveram 283 menções; as cidades do Nordeste, 60; as do Sul, 48; as do Centro-Oeste, 25; e as do Norte, 14. Mais de 80% das menções foram para cidades que são capitais em seus estados. Como se vê, muitos respondentes trabalham em museus do Sudeste e nas capitais, onde em geral há mais museus. A significativa participação de pessoas que trabalham em museus e cidades do Nordeste, em relação às demais regiões, exceto Sudeste, pode indicar uma forte presença do campo museal na região, ou um forte engajamento com a pesquisa.

5. Emergências climáticas: preocupação compartilhada

As perguntas sobre emergências climáticas integraram, ao lado das questões de transformações digitais, o bloco “Você e o mundo atual”, concebido para captar como os respondentes situam seu trabalho e suas práticas diante de processos contemporâneos que reconfiguram simultaneamente vida social, instituições e expectativas públicas. No caso das emergências climáticas, o objetivo foi registrar não apenas o grau de reconhecimento do fenômeno, mas também seus efeitos subjetivos e profissionais: como o tema é interpretado, sentido, conhecido e traduzido em atribuições institucionais – especialmente em um campo que lida com memória, educação pública, conservação de acervos e responsabilidade social.

Neste levantamento, o módulo de emergências climáticas foi composto por quatro questões, organizadas para oferecer uma leitura em camadas: (1) visão pessoal sobre a realidade e as causas das emergências; (2) sentimentos e estados afetivos associados ao tema; (3) conhecimento autoavaliado, distinguindo compreensão geral e competências aplicadas; e (4) opiniões sobre o papel dos museus e de seus profissionais frente à crise. As seções a seguir apresentam os resultados gerais, variações por perfil e sínteses interpretativas, situando os achados em diálogo com pesquisas nacionais e literatura especializada.

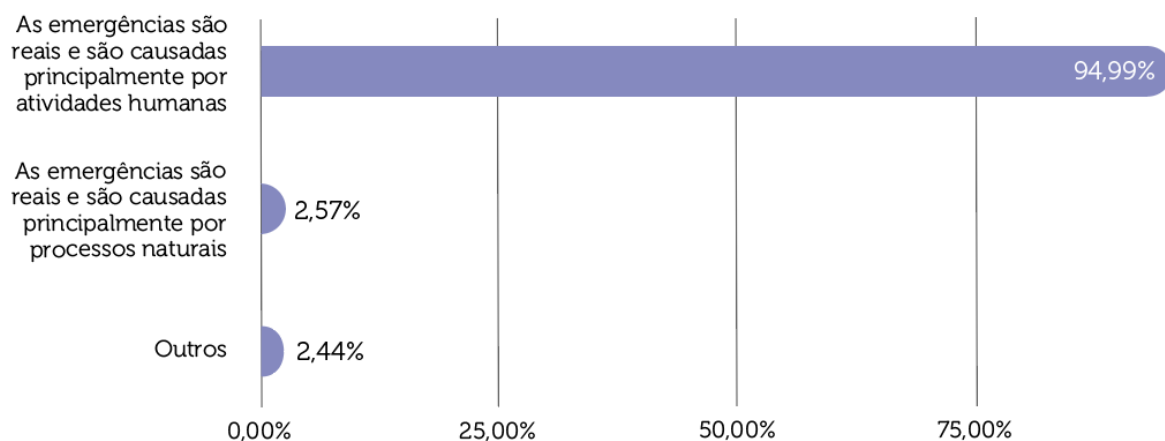
Por fazer parte de um bloco temático que será totalmente reconfigurado a cada edição, o formato deste capítulo é um pouco diferente e, para facilitar a leitura, os dados são apresentados sempre na seguinte estrutura: detalhamento e características da pergunta; resultados gerais; variações por perfil; síntese interpretativa; e análise comparativa.



5.1 Um Coro em uníssono: a crise climática é real

Os resultados indicam profissionais altamente conscientes da realidade das emergências climáticas e de sua origem predominantemente antrópica.

Gráfico 26 - Consciência quanto à crise climática



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 778 respondentes.

Detalhamento e características da pergunta

Para captar a visão pessoal dos respondentes sobre emergências climáticas (mudanças no clima e seus impactos), foi aplicada a pergunta: "Qual afirmação descreve melhor sua visão pessoal sobre as emergências climáticas (mudanças no clima e seus impactos)?". Era necessário escolher apenas uma alternativa e as opções foram: "As emergências são reais e são causadas principalmente por atividades humanas"; "As emergências são reais e são causadas principalmente por processos naturais"; "O clima está mudando, mas não considero que haja uma 'emergência'"; "Não percebo mudanças no clima"; "Não me importo com mudanças no clima"; "Não sei/ainda não formei opinião"; "Prefiro não responder".

Resultados gerais

A opção "As emergências são reais e são causadas principalmente por atividades humanas" concentrou 95% das respostas. As demais respostas foram residuais: "As emergências são reais e são causadas principalmente por processos naturais" (2,6%); "O clima está mudando, mas não considero que haja uma 'emergência'" (1,2%); "Não sei/ainda não formei opinião" (0,6%); e "Prefiro não responder" (0,6%). Não houve registro relevante para "Não percebo mudanças no clima" e "Não me importo com mudanças no clima".

Variações por perfil

Não houve variações significativas entre vinculados e não vinculados a museus e instituições culturais. Por faixa etária, não se observaram diferenças substantivas; há apenas uma tendência de redução na adesão à origem antrópica a partir de 50–59 anos. Por região, Centro-Oeste (89,1%) e Sul (87,6%) ficaram abaixo da média na opção antrópica. Não se identificaram variações relevantes por gênero, cor/raça, instrução formal e área de trabalho.

Síntese interpretativa

Os resultados indicam profissionais altamente conscientes da realidade das emergências climáticas e de sua origem predominantemente antrópica, sem indícios relevantes de negacionismo climático. A presença residual de respostas alternativas sugere, ainda assim, a importância de debate e mediação continuados para evitar relativizações sobre causas e urgência.

Análise comparativa

O padrão é coerente com o relatório Cultura e clima: percepções e práticas no Brasil (C DE CULTURA; OUTRA ONDA; PUC-RS, 2025), que aponta elevado reconhecimento das mudanças climáticas e de sua origem majoritariamente antrópica, embora com variações por faixa etária, posição política declarada e região. De forma convergente, a pesquisa Mudanças climáticas na percepção dos brasileiros 2022 (ITS Rio; Ipec; YPCCC, 2023) indica que cerca de 94% dos adultos afirmam que o aquecimento global está acontecendo e 74% o atribuem principalmente à ação humana, com variações pequenas por escolaridade e renda; o mesmo levantamento registra percepção elevada de risco, com maioria avaliando prejuízos graves para próximas gerações e para si e suas famílias.

Ao mesmo tempo, tanto Cultura e clima (C DE CULTURA; OUTRA ONDA; PUC-RS, 2025) quanto a pesquisa nacional de 2022 (ITS Rio; Ipec; YPCCC, 2023) mostram que persiste uma minoria que enfatiza explicações “naturais” ou relativiza a ideia de emergência, o que reforça a necessidade de mediação crítica contínua — especialmente em públicos escolarizados e com alto consumo cultural, onde ainda se observam bolsões de ambivalência.

Esse achado também deve ser situado no debate mais amplo sobre negacionismo climático no Brasil. Estudos indicam que, especialmente a partir do governo Bolsonaro, a crise climática foi frequentemente enquadrada como conspiração ou ameaça a interesses econômicos nacionais, articulando extrema-direita, populismo e ataques à ciência (AGUIAR; MONTEIRO; BATISTA, 2022; BEHR, 2022; FARIAS, 2024). À luz desse cenário, o consenso observado entre profissionais do campo museal em torno da origem antrópica pode ser lido como rejeição às dinâmicas de desinformação e negacionismo descritas pela literatura e como indício de posicionamento público do setor. Em consonância com C DE CULTURA; OUTRA ONDA; PUC-RS (2025) e ITS Rio; Ipec; YPCCC (2023), que destacam clivagens políticas na percepção da crise climática e maior propensão ao ceticismo entre grupos mais alinhados à direita, o padrão encontrado aproxima o campo museal de orientações mais próximas à comunidade científica e a práticas culturais comprometidas com sustentabilidade e justiça climática.



5.2 Sentimentos plurais: formas de sentir e enfrentar a crise

A crise climática é amplamente reconhecida e os profissionais se sentem informados e motivados a agir, mas também indignados com a falta de medidas concretas, preocupados com o preparo dos museus e inseguros com o futuro.

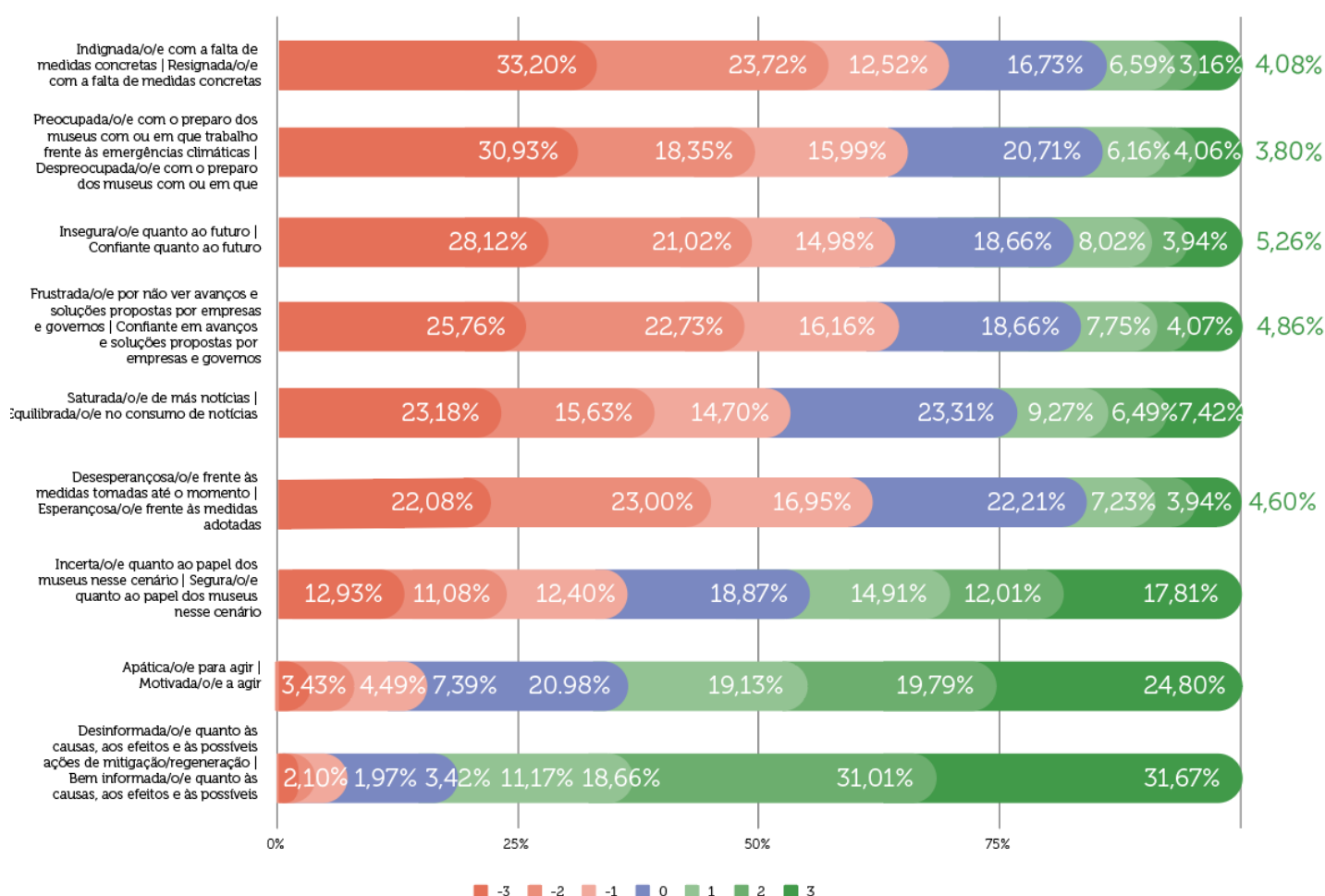


Gráfico 27 - Formas de sentir e enfrentar a crise

Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 778 respondentes.

Detalhamento e características da pergunta

Captar sentimentos e estados emocionais por questionário é metodologicamente desafiador. A mensuração foi feita por escala semântica (sete pontos), com o enunciado: "E como você tem se sentido considerando as emergências climáticas?". Em vez de alternativas, o respondente se posicionou entre polos opostos: desinformado vs. bem informado (causas, efeitos e possíveis ações de mitigação/regeneração); apático vs. motivado (a agir); frustrado vs. confiante (quanto a avanços e soluções de empresas e governos); desesperançoso vs. esperançoso (frente às medidas tomadas); indignado vs. resignado (com a falta de medidas concretas); saturado vs. equilibrado (no consumo de

notícias); inseguro vs. confiante (quanto ao futuro); incerto vs. seguro (quanto ao papel dos museus); e preocupado vs. despreocupado (com o preparo dos museus).

A escala de sete pontos foi convertida em valores de -3 a +3 (-3 = polo negativo; +3 = polo positivo; 0 = neutro). A proporção de respostas neutras foi relativamente alta (média de 19%); em alguns itens, o valor 0 foi a categoria mais frequente, sugerindo hesitação/reticência em adotar posições mais assertivas.

Resultados gerais

O item com maior posicionamento positivo foi "bem informado": 81,4% no polo positivo, média +1,62 (entre +1 e +2). Em seguida, aparece "motivado a agir": 63,7% no polo positivo, média +1,06. Já a segurança quanto ao papel dos museus é mais tênue: 44,7% no polo positivo, média +0,19, próxima da neutralidade.

Nos eixos negativos, predominaram: indignação com a falta de medidas concretas (69,4% no polo negativo; média -1,34), preocupação com o preparo dos museus (65,3%; média -1,20), insegurança quanto ao futuro (64,1%; média -1,10), frustração por não ver avanços de empresas e governos (64,3%; média -1,08), desesperança frente às medidas tomadas até o momento (62,1%; média -1,00) e saturação diante de más notícias (53,6%; média -0,71). Em síntese, trata-se de uma amostra que se percebe bem informada e relativamente motivada, mas marcada por forte carga emocional negativa — sem configurar apatia, e sim engajamento emocional oneroso.

Variações por perfis

Não se observaram diferenças relevantes entre vinculados e não vinculados a museus e instituições culturais.

- Idade — motivação e desgaste emocional:

Na motivação para agir, os respondentes entre 16 e 39 anos ficam abaixo da média (53% vs. 63,7%), enquanto o grupo 60+ está acima (80,6%). Em vários eixos negativos, o grupo jovem aparece mais afetado: maior indignação entre 16 e 29 anos (79,2% vs. 69,4%), maior insegurança quanto ao futuro entre 16 e 39 anos (73,4% vs. 64,1%), maior desesperança entre 16 e 39 anos (69,3% vs. 62,1%) e maior saturação de notícias entre 16 e 39 anos (62,4% vs. 53,6%), com pico entre 16 e 29 anos (69,7%). Em contraste, profissionais com 60+ apresentam menor saturação (41,1%), menor desesperança (46%, com 31,8% neutros), maior segurança quanto ao papel dos museus (60,4% vs. 44,7%) e menor insegurança quanto ao futuro (indicada por 53% contra 64,1% na média).



- Área de atuação — acervo vs. educativo³⁰:

Na motivação para agir, profissionais de acervo ficam abaixo da média (54,8%), enquanto o educativo está próximo (62,5%). Quanto ao papel dos museus, acervo tende mais à incerteza (42,7% incertos vs. 34% seguros), ao passo que o educativo pende mais à segurança (41,4% seguros vs. 34,6% incertos). No preparo institucional, profissionais que atuam com acervo estão mais preocupados do que a média (70,8%), e no educativo abaixo (57,2%). Em outros eixos negativos, no acervo registra-se maior insegurança quanto ao futuro (72,8%), maior frustração (71%) e maior desesperança (71,8%); no educativo, destaca-se também frustração acima da média (70,5%).

- Gênero e raça — diferenças na intensidade dos afetos:

Em indignação com a falta de medidas concretas, homens aparecem abaixo da média (61,7% vs. 69,4%) e abaixo das mulheres (72,1%); pessoas negras também aparecem abaixo da média (61,6%) e abaixo de pessoas brancas (71,8%). Na preocupação com o preparo dos museus, homens cis registram menor preocupação (57%) do que a média (65,3%) e do que mulheres cis (68,5%); pessoas negras também apresentam menor preocupação (60,7%) do que a média e do que pessoas brancas (68%). Na insegurança quanto ao futuro, homens cis aparecem abaixo da média (56,6%), enquanto profissionais de acervo aparecem acima (72,8%). Em saturação de notícias, homens cis novamente ficam abaixo da média (45,5%).

- Região — preparo institucional:

No eixo "preocupação com o preparo dos museus", respondentes do Nordeste apresentam nível acima da média (71,8%), contrastando com o Sudeste (63%).

Síntese interpretativa

O quadro geral combina alta autopercepção de informação e motivação com predominância de emoções negativas (indignação, preocupação, insegurança, frustração, desesperança e saturação). O padrão se distribui de forma desigual: jovens (16–39, especialmente 16–29) concentram maior desgaste emocional e, ao mesmo tempo, menor motivação para agir; o grupo 60+ mostra menor desgaste e maior motivação, além de maior segurança sobre o papel dos museus. Profissionais de acervo concentram indicadores mais elevados de preocupação, insegurança e desesperança, com maior incerteza sobre o papel institucional dos museus; no educativo, há maior segurança relativa quanto ao papel dos museus, mas frustração externa elevada. A taxa de neutralidade (cerca de 19%) sugere ainda ambivalência relevante: oscilação entre engajamento, cansaço e hesitação, mais do que indiferença.

³⁰ É pertinente a comparação entre acervo e educativo porque ambos tiveram a maior taxa e praticamente a mesma proporção de respondentes: 104 respondentes para a área de acervo e 106 respondentes para o educativo.



Análise comparativa

O padrão observado — bem informado e razoavelmente motivado, porém atravessado por sentimentos negativos — aponta para um mal-estar climático persistente. Esse diagnóstico converge com a pesquisa Cultura e Clima, na qual “sentimento de impotência perante minha capacidade de contribuir para o enfrentamento das mudanças climáticas” aparece como principal barreira ao engajamento (52,41%) (C DE CULTURA; OUTRA ONDA; PUC-RS, 2025, p. 73). Entre profissionais museais, o contraste numérico é consistente: 81,4% no polo “bem informado” (média +1,62) e 63,7% “motivado a agir” (média +1,06), simultaneamente a indignação (69,4%; -1,34), preocupação com preparo institucional (65,3%; -1,20), insegurança quanto ao futuro (64,1%; -1,10), frustração com empresas e governos (64,3%; -1,08), desesperança (62,1%; -1,00) e saturação (53,6%; -0,71). A presença de neutralidade (≈19%) reforça oscilação entre engajamento, cansaço e hesitação.

Esse quadro pode ser lido no espectro das “emoções ecológicas/terrestres” (ALBRECHT, 2019), que inclui afetos negativos (medo, tristeza, raiva, culpa, luto, impotência) e positivos (esperança ativa, pertencimento ecológico). A ecoansiedade, como configuração específica, combina medo, incerteza e impotência diante da crise e da insuficiência institucional (PIHKALA, 2020). A literatura descreve impactos psicológicos das mudanças climáticas (DOHERTY; CLAYTON, 2011) e entende a “ansiedade climática” como resposta previsível, distinguindo preocupação funcional de quadros severos (CLAYTON, 2020). Revisões indicam que essas emoções se organizam em inquietação, perda de controle e decepção frente à inação (COFFEY et al., 2021; HICKMAN et al., 2021).

À luz desses referenciais, os dados da pesquisa sugerem ecoansiedade não clínica — sofrimento engajado, com custo emocional elevado — em linha com Pihkala (2020) e Clayton (2020), e uma paisagem afetiva do Antropoceno próxima de solastalgia³¹, culpa e medo (ALBRECHT, 2019). A distribuição etária reforça a assimetria do sofrimento: 16–39 anos combinam menor motivação e maior carga negativa; 60+ apresenta menor desgaste e maior motivação. Esse padrão dialoga com a oscilação entre envolvimento e “negação socialmente organizada” descrita por NORGGGAARD (2011), situando o universo museal mais no polo do envolvimento, ainda que sob alto custo.

Comparativamente à população brasileira, a pesquisa nacional *Mudanças climáticas na percepção dos brasileiros* (ITS Rio; Ipec; YPCCC, 2023) registra que 22% declararam saber “muito” sobre aquecimento global, enquanto nesta pesquisa 81,4% dos profissionais se colocaram como “bem informados”. Possuir informação mais elevada pode ampliar a nitidez dos riscos e, com isso, ao mesmo tempo, intensificar sofrimento. Os dados coletados também indicam heterogeneidade interna: os profissionais que atuam com acervo concentram maior preocupação/insegurança/desesperança; já os que atuam na área educativa tendem a ter maior confiança no papel dos museus, mas frustração elevada com inação externa. No caso do acervo, a ética profissional centrada em preservação e prevenção de perdas pode aumentar a sensibilidade a cenários de ruína e emergência, ampliando a percepção de vulnerabilidade e reduzindo a sensação de agência.

No recorte de gênero, mulheres cis apresentam mais indignação e preocupação do que homens cis. Embora não se infira causalidades, isso dialoga com literatura sobre gênero e

³¹ “solace” (consolo, conforto) + “-algia” (dor, sofrimento).



cuidado (HOCHSCHILD; MACHUNG, 1989; TRONTO, 1993; FEDERICI, 2017) e com normas de masculinidade que podem influenciar autorrelato de medo/incerteza (CONNELL, 2005; SEIDLER, 2006; KIMMEL, 2017). No campo museal, a presença de mulheres em funções de educação/mediação e trabalho comunitário pode aumentar contato com demandas por justiça socioambiental (KLETCHKA, 2006, 2007; MONBARON, 2024; OLIVEIRA; QUEIROZ, 2017; BRULON SOARES, 2019).

No recorte racial, pessoas brancas relataram maior indignação e preocupação do que pessoas negras, o que contrasta com diagnósticos de justiça ambiental que mostram maior exposição de populações negras, pobres e periféricas a riscos e eventos extremos (OBSERVATÓRIO DO CLIMA, 2022; BELMONT, 2023; C DE CULTURA; OUTRA ONDA; PUC-RS, 2025; BRASIL, 2025). O questionário não permite inferir causas, mas hipóteses incluem diferenças de repertório e tradução do problema, competição com outras urgências e assimetrias de confiança institucional³². Esses contrastes sugerem que emoções ecológicas negativas são atravessadas por posições no campo museal e na estrutura social.

Troca, contato e afeto: a importância de considerar os sentimentos

Diante dos desafios, museus podem funcionar como espaços de elaboração simbólica e política, reconhecendo emoções (ansiedade, luto, indignação) e reorientando-as para cuidado, imaginação de futuros e participação pública.

A ecoansiedade pode paralisar ou mobilizar, dependendo de como é acolhida e elaborada (KURTH; PIHKALA, 2022). Nessa perspectiva, os museus podem atuar junto a seus profissionais, para que ao invés da paralisia haja mobilização e motivação. Revisões bibliográficas sugerem maior sofrimento em grupos simbolicamente expostos ao tema (COFFEY et al., 2021). A literatura sobre luto ecológico descreve tristeza e dor por perdas ambientais como respostas a danos reais (CUNSOLO; ELLIS, 2018) e ressalta dimensões éticas do sofrer (ROSE, 2011).

Relatórios como o da American Psychological Association e ecoAmerica apontam ansiedade, desesperança e sensação de traição institucional como efeitos recorrentes (AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION;

³² Cabe mencionar novamente as diferenças de escolarização formal entre pessoas brancas e negras, tanto no nível dos respondentes quanto, sobretudo, no de seus responsáveis familiares. Embora a quase totalidade dos profissionais de museus – negros e brancos – disponha de ensino superior, a trajetória intergeracional de acesso à graduação é marcada por forte desigualdade racial, com famílias brancas apresentando proporções significativamente maiores de responsáveis com escolaridade elevada do que famílias negras. Esse descompasso não deve ser lido como um déficit individual, mas como expressão de histórias diferenciadas de acumulação de capital escolar e cultural, que tendem a aproximar determinados grupos de repertórios acadêmicos, midiáticos e ativistas nos quais a linguagem das “emergências climáticas” é mais central. Assim, a menor intensidade declarada de indignação entre pessoas negras pode refletir não uma menor sensibilidade ao problema, mas o fato de que suas experiências de vulnerabilidade socioambiental são elaboradas a partir de outros léxicos e prioridades, constituídos em contextos marcados por trajetórias educacionais e familiares distintas.



ECOAMERICA, 2017), o que se alinha ao predomínio de indignação, preocupação institucional e saturação no campo museal.

Autores como STOKNES (2015) e ALBRECHT (2019) articulam essas emoções em perspectivas de transformação: Stoknes propõe encarar coletivamente a dor para evitar negação/entorpecimento e fortalecer vínculos e ação; Albrecht propõe deslocar emoções dominantes do Antropoceno para "emoções do Simbioceno" (esperança ativa, pertencimento). Etnografias recentes lembram que futuros ecológicos emergem em ruínas e conflitos, não em harmonia abstrata: de la CADENA (2015), TSING (2015) e KOHN (2013) apontam controvérsias multiespécies e redes de agência/significação.

Parte da produção brasileira alerta, contudo, para o risco de psicologização excessiva e propõe pensar "ansiedades socioambientais" situadas (SORDI, 2023). No campo museal, isso implica considerar condições materiais de trabalho, disputas de agenda e assimetrias de poder. O relatório Cultura e Clima também aponta barreiras ao engajamento além do plano psicológico (restrições de tempo/renda, alta complexidade, falta de redes e ações) (C DE CULTURA; OUTRA ONDA; PUC-RS, 2025). Diferentes estudos destacam a necessidade de distinguir preocupação adaptativa de angústia paralisante e de adotar estratégias de acolhimento e ação coletiva (DOHERTY; CLAYTON, 2011; CLAYTON, 2020; CUNSOLO; ELLIS, 2018).

Trabalhos em educação ambiental observam ainda que o vocabulário público do "colapso" pode oscilar entre paralisia e uma "pedagogia do colapso" orientada à ação coletiva (LAYRARGUES; SATO, 2024). Nesse enquadramento, a ecoansiedade pode ser lida menos como patologia e mais como indicador de consciência e implicação ética, demandando cuidado e educação ambiental crítica (VALADÃO; GUANÃBENS, 2025; VALE; SILVESTRI; BASSANI, 2024). Por fim, o modo de enquadramento informacional influencia retração defensiva versus engajamento (STOKNES, 2015; DOHERTY; CLAYTON, 2011).

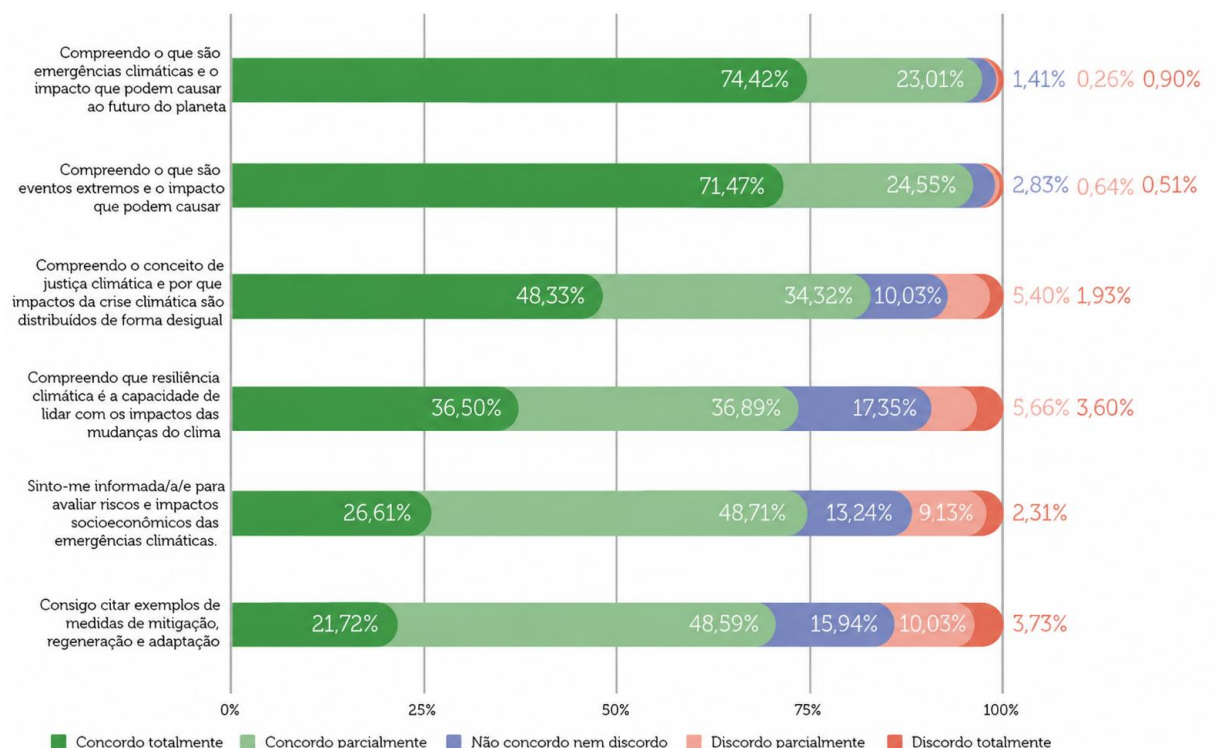
Os dados da pesquisa sugerem, porém, que transformar angústia em ação exige estratégias segmentadas: entre 16 e 39 anos, há maior carga negativa com menor motivação; entre 50/60+, menor desgaste com maior motivação e maior segurança sobre o papel dos museus. Em síntese, trata-se de uma reação emocional compreensível à emergência climática, que demanda resposta institucional diferenciada por segmento, tanto para apoiar soluções quanto para mitigar impactos no clima organizacional.



5.3 Conhecimento sobre as emergências climáticas: convicções e inseguranças

Orientar e fortalecer o repertório dos profissionais para ações coletivas no tema dentro dos museus é estratégico. Os profissionais avaliam possuir conhecimento geral sobre a crise climática, mas também sinalizam não ter total clareza sobre os caminhos a seguir.

Gráfico 28 - Emergências climáticas: convicções e inseguranças



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 778 respondentes.

Detalhamento e características da pergunta

A pergunta de conhecimento foi aplicada em escala Likert (Discordo totalmente; Discordo parcialmente; Não concordo nem discordo; Concordo parcialmente; Concordo totalmente), como medida de autoavaliação do conhecimento percebido. O enunciado foi: "Agora queremos saber como você avalia o seu conhecimento sobre esse tema. Indique o seu grau de concordância em relação às afirmações abaixo (assinale apenas uma alternativa por linha)". As afirmativas avaliadas foram as seguintes:

- "Compreendo o que são emergências climáticas e o impacto que podem causar ao futuro do planeta".
- "Compreendo o que são eventos extremos e o impacto que podem causar".
- "Sinto-me informado para avaliar riscos e impactos socioeconômicos das emergências climáticas".
- "Consigo citar exemplos de medidas de mitigação, regeneração e adaptação".
- "Compreendo o conceito de justiça climática e por que impactos da crise climática são distribuídos de forma desigual".

- F. "Compreendo que resiliência climática é a capacidade de lidar com os impactos das mudanças do clima".

Resultados gerais

Para a análise, foram considerados dois aspectos: (i) a taxa de concordância (soma de "Concordo parcialmente" e "Concordo totalmente") e (ii) a intensidade da concordância, observada pela distribuição entre "parcial" e "total".

No item (A) "Compreendo o que são emergências climáticas e o impacto que podem causar ao futuro do planeta", a taxa de concordância foi de 97,4%, com 23% em "concordo parcialmente" e 74,4% em "concordo totalmente". Em (B) "Compreendo o que são eventos extremos e o impacto que podem causar", a concordância foi de 96%, com 24,6% parcialmente e 71,5% totalmente. Já em (C) "Sinto-me informado para avaliar riscos e impactos socioeconômicos das emergências climáticas", a concordância cai para 75,3%, com predominância do "concordo parcialmente" (48,7%) sobre o "concordo totalmente" (26,6%). O mesmo padrão aparece em (D) "Consigo citar exemplos de medidas de mitigação, regeneração e adaptação", que registra 70,3% de concordância, novamente com mais respostas parciais (48,6%) do que totais (21,7%).

Em (E) "Compreendo o conceito de justiça climática e por que impactos da crise climática são distribuídos de forma desigual", a concordância total é de 82,6%, e aqui a intensidade se desloca para maior convicção: 34,3% concordam parcialmente e 48,3% concordam totalmente. Em (F) "Compreendo que resiliência climática é a capacidade de lidar com os impactos das mudanças do clima", a concordância é de 73,4%, com uma distribuição quase equilibrada entre "parcial" (36,9%) e "total" (36,5%), sugerindo um nível intermediário de estabilização conceitual.

A distribuição entre "parcial" e "total" sugere uma hierarquia interna de segurança percebida. **Nos conceitos básicos**, há alta convicção: tanto (A) quanto (B) apresentam predominância clara do "concordo totalmente" (74,4% e 71,5%), indicando que **a compreensão geral de emergências climáticas e eventos extremos está amplamente consolidada**.

Quando as afirmações exigem competências aplicadas — isto é, avaliar riscos e impactos socioeconômicos (C) e citar exemplos de medidas (D) — **a concordância passa a ser majoritariamente parcial**. Esse padrão indica adesão, mas com menor segurança, **como se o respondente reconhecesse a importância e tivesse noções gerais, sem se sentir plenamente capaz de operacionalizar a avaliação ou nomear repertórios concretos de ação**.

Entre os conceitos técnico-normativos, observa-se um patamar intermediário. Em (E), a concordância total supera a parcial (48,3% vs. 34,3%), sugerindo maior consolidação do conceito de justiça climática. Em (F), o equilíbrio entre parcial e total (36,9% vs. 36,5%) aponta para uma compreensão relativamente difundida de "resiliência climática", mas ainda com margem para reforço conceitual e exemplificação.

Variações por perfil

As diferenças mais informativas concentram-se nos itens (C), (D) e (F), que são justamente aqueles em que o agregado revela menor segurança.



Em (C) “Sinto-me informado para avaliar riscos e impactos socioeconômicos das emergências climáticas”, cuja média é 75,3%, respondentes de 16–39 anos aparecem abaixo, com 68,5% (–6,8 p.p.), e a faixa de 16–29 anos cai ainda mais, para 65,6% (–9,7 p.p.). Profissionais da área de acervo também se destacam negativamente, com 64,4% (–10,9 p.p.), indicando que os grupos com menor concordância se concentram onde a afirmação demanda repertório analítico aplicado.

Em (D) “Consigo citar exemplos de medidas de mitigação, regeneração e adaptação”, cuja média é 70,3%, o padrão etário se acentua: respondentes de 16–39 anos ficam em 62,1% (–8,2 p.p.), e os de 16–29 anos em 57,8% (–12,5 p.p.). No sentido oposto, respondentes com mais de 60 anos atingem 83,2% (+12,9 p.p.), indicando maior confiança em nomear medidas concretas. Por área, os profissionais que atuam com acervo voltam a concentrar os menores indicadores (57,7%, –12,6 p.p.), enquanto o educativo fica em 71,7% (+1,4 p.p.), produzindo uma diferença de 14,0 p.p. entre educativo e acervo. Também aparecem contrastes por vínculo institucional: não vinculados a museus e instituições culturais ficam acima da média (73,8%, +3,5 p.p.), enquanto vinculados ficam abaixo (67,6%, –2,7 p.p.), com diferença interna de 6,2 p.p. Por gênero, homens cis apresentam 75,5% (+5,2 p.p.), enquanto mulheres cis ficam em 69% (–1,3 p.p.), o que produz uma diferença de 6,5 p.p. entre homens cis e mulheres cis.

No item (E) “justiça climática”, cuja média é 82,6%, não se observam variações amplas nas principais variáveis, mas a diferença por área merece destaque: profissionais de acervo ficam em 78,9%, enquanto profissionais do educativo chegam a 86,9%, uma diferença de 8,0 p.p., sugerindo maior alinhamento do educativo com enquadramentos socioambientais e distributivos da crise climática.

Em (F) “resiliência climática”, com média de 73,4%, reaparecem clivagens relevantes por idade e área. Respondentes de 16–29 anos ficam abaixo, com 67,2% (–6,2 p.p.), enquanto respondentes com mais de 60 anos sobem para 84% (+10,6 p.p.), gerando uma diferença de 16,8 p.p. entre 16–29 e 60+. No recorte por área, o acervo registra 60,6% (–12,8 p.p.), ao passo que o educativo alcança 75,5% (+2,1 p.p.), produzindo uma diferença de 14,9 p.p. entre educativo e acervo.

Síntese interpretativa

Os itens organizam uma hierarquia interna clara. Há um patamar muito alto de domínio declarado nos conceitos gerais: (A) emergências climáticas e (B) eventos extremos aparecem com concordâncias próximas da universalidade e forte intensidade em “concordo totalmente”. Em seguida, (E) justiça climática ocupa um patamar intermediário, com concordância alta e intensidade relativamente robusta.

Os pontos mais frágeis concentram-se nas dimensões mais exigentes do ponto de vista aplicado e operacional: (C) sentir-se informado para avaliar riscos e impactos socioeconômicos, (F) compreender resiliência climática e (D) conseguir citar exemplos de medidas de mitigação, regeneração e adaptação.

Nesses itens, a predominância de “concordo parcialmente” (sobretudo em C e D) sugere adesão com menor segurança e, portanto, um **espaço nítido para os museus realizarem junto a seus profissionais discussões e capacitações que traduzam conceitos em critérios, procedimentos e repertórios concretos.**



As segmentações refinam essa leitura: jovens (especialmente 16–29) e profissionais de acervo concentram os menores indicadores nos itens mais exigentes, enquanto respondentes 60+ exibem maior confiança em (D) e (F). **Em termos de implicações, o desenho aponta para a prioridade de capacitações aplicadas — com exemplos, critérios de avaliação, estudos de caso e repertórios de mitigação, regeneração e adaptação — com atenção especial a públicos jovens e equipes de acervo.** Para (E) e (F), o reforço de definições operacionais e exemplos contextualizados tende a elevar a proporção de “concordo totalmente”, deslocando parte do apoio atualmente “parcial” para maior intensidade.

Análise comparativa

Os resultados sugerem níveis elevados de conhecimento autoavaliado sobre emergências climáticas entre profissionais do campo museal brasileiro, alinhados a evidências internacionais e nacionais de ampla consciência pública sobre mudança do clima (LEISEROWITZ, 2006; WEBER; STERN, 2011). No Brasil, levantamentos indicam que mais de 90% da população afirma ter ciência das mudanças climáticas e perceber efeitos no cotidiano, embora persistam ceticismo residual e confusões conceituais (CGEE, 2024; DATAFOLHA, 2024; SPEKTOR; FASOLIN; CAMARGO, 2023). No relatório Cultura e Clima, a maior parte se posiciona entre conhecimento “médio” e “alto” (50,8% médio; 30,8% alto; 7,2% muito alto), reforçando a prevalência de autoavaliações positivas (C DE CULTURA; OUTRA ONDA CONTEÚDO; PUC-RS, 2025). Esse patamar tende a ser mais alto entre profissionais de museus, em geral com alta escolaridade e atuação na produção, curadoria e mediação de conhecimento, ainda que isso não elimine lacunas conceituais e interpretações inconsistentes apontadas por estudos em educação ambiental e percepção pública no Brasil (PEDRINI et al., 2016).

A literatura de alfabetização climática recomenda distinguir conhecimento objetivo (factual) de conhecimento subjetivo (autoavaliado), como o captado por este questionário (LUBEJ et al., 2025; UN CC:LEARN, 2023). Em linha com a pesquisa Mudanças climáticas na percepção dos brasileiros 2022, em que apenas 22% afirmam saber “muito” sobre o tema (ITS-Rio; Ipec; YPCCC, 2023), estudos que combinam medidas subjetivas e objetivas mostram que a autopercepção frequentemente supera a compreensão testada, especialmente em dimensões complexas (RESER et al., 2012; WHITMARSH, 2008, 2009). **O padrão observado aqui — concordâncias muito altas em itens gerais e menores em itens aplicados — é consistente com esse diagnóstico e sugere oportunidade de fortalecer repertórios para ação coletiva no contexto institucional dos museus, onde esses profissionais podem mobilizar esse conhecimento de forma concreta.**

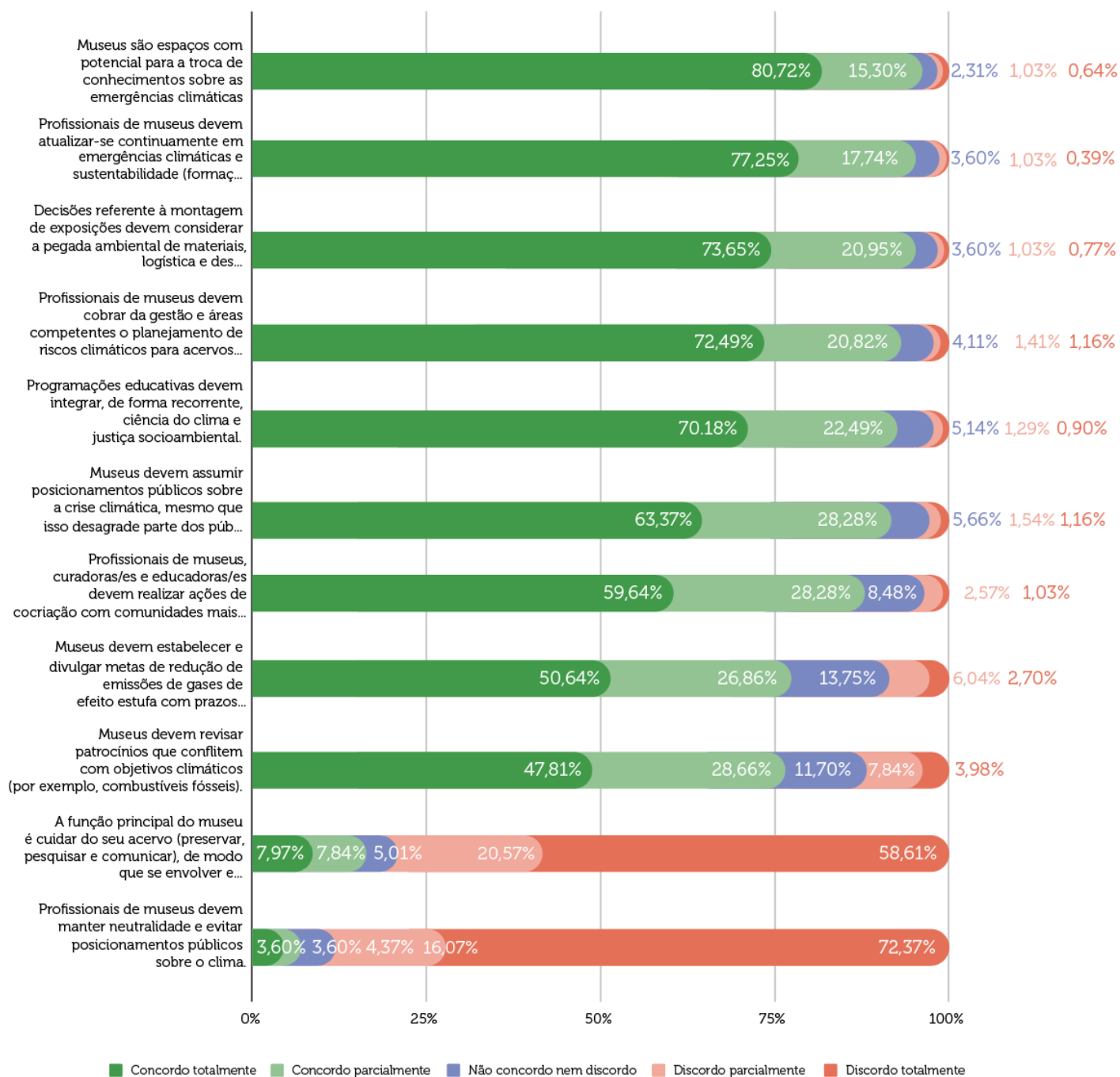


5.4 Qual o papel dos museus e de seus profissionais?

No enfrentamento da crise, museus devem ser vistos também como espaços para a troca de conhecimentos sobre as emergências climáticas

Gráfico 29 - Papel dos museus e seus profissionais na crise

Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 778 respondentes.



Detalhamento e características da pergunta

A pesquisa investigou a opinião dos respondentes sobre o papel dos museus e de seus profissionais diante das emergências climáticas por meio de escala Likert. A pergunta foi: "Ainda nesse tema, na sua opinião, qual deve ser o papel dos museus e de seus profissionais frente às emergências climáticas? Indique o seu grau de concordância com as afirmações abaixo (assinale apenas uma alternativa por linha)". As opções de resposta foram: "Discordo totalmente", "Discordo parcialmente", "Não concordo nem discordo", "Concordo parcialmente" e "Concordo totalmente". As afirmativas avaliadas foram as seguintes:

- A.** "Museus devem assumir posicionamentos públicos sobre a crise climática, mesmo que isso desagrade parte dos públicos ou financiadoras/es".
- B.** "Profissionais de museus devem atualizar-se continuamente em emergências climáticas e sustentabilidade (formações, cursos, protocolos)".
- C.** "A função principal do museu é cuidar do seu acervo (preservar, pesquisar e comunicar), de modo que se envolver em debates climáticos foge da sua alçada".
- D.** "Profissionais de museus devem manter neutralidade e evitar posicionamentos públicos sobre o clima".
- E.** "Museus devem estabelecer e divulgar metas de redução de emissões de gases de efeito estufa com prazos e indicadores transparentes".
- F.** "Profissionais de museus, curadoras/es e educadoras/es devem realizar ações de cocriação com comunidades mais ameaçadas ou afetadas por eventos climáticos".
- G.** "Museus devem revisar patrocínios que conflitem com objetivos climáticos (por exemplo, combustíveis fósseis)".
- H.** "Profissionais de museus devem cobrar da gestão e áreas competentes o planejamento de riscos climáticos para acervos e edifícios (planos de adaptação, emergência e resiliência)".
- I.** "Programações educativas devem integrar, de forma recorrente, ciência do clima e justiça socioambiental".
- J.** "Decisões referentes à montagem de exposições devem considerar a pegada ambiental de materiais, logística e descarte".
- K.** "Museus são espaços com potencial para a troca de conhecimentos sobre as emergências climáticas".

Critério de leitura para C e D (itens invertidos)

Nem todas as afirmativas foram formuladas de modo que a concordância indique um papel ativo. Em C e D, a visão "ativa" se expressa pela discordância. Assim, nesses dois itens, são reportadas as discordâncias (Discordo parcialmente + Discordo totalmente) como indicador de adesão a uma postura ativa, mantendo comparabilidade com os demais.

Resultados gerais

A adesão a um papel ativo é elevada em todo o conjunto de itens (A–K), variando aproximadamente entre 76% e 96%. A principal diferença não está no "sim ou não", mas na intensidade da resposta — isto é, na proporção de concordância total versus parcial (e, nos itens C e D, na proporção de discordância total versus parcial, já que a adesão ao papel ativo aparece como rejeição às formulações de missão restrita e neutralidade).



No item (A) "Museus devem assumir posicionamentos públicos sobre a crise climática, mesmo que isso desagrade parte dos públicos ou financiadoras/es", a concordância total foi de 91,7%, com 28,3% em "concordo parcialmente" e 63,4% em "concordo totalmente". Em (B) "Profissionais de museus devem atualizar-se continuamente em emergências climáticas e sustentabilidade (formações, cursos, protocolos)", a concordância alcançou 95%, com predominância de alta intensidade: 17,7% parcialmente e 77,3% totalmente.

Nos itens (C) e (D), o apoio ao papel ativo se expressa por discordância, pois as afirmações sugerem restrição de missão e neutralidade. Em (C) "A função principal do museu é cuidar do seu acervo (...), de modo que se envolver em debates climáticos foge da sua alçada", a discordância total foi de 79,2% (20,6% "discordo parcialmente" e 58,6% "discordo totalmente"). Em (D) "Profissionais de museus devem manter neutralidade e evitar posicionamentos públicos sobre o clima", a discordância total foi ainda maior: 88,4% (16,1% parcialmente; 72,4% totalmente), indicando rejeição robusta da neutralidade como norma profissional.

Em (E) "Museus devem estabelecer e divulgar metas de redução de emissões...", a concordância foi de 77,5% (26,9% parcialmente; 50,6% totalmente). Em (F) "Profissionais de museus, curadoras/es e educadoras/es devem realizar ações de cocriação...", a concordância chegou a 87,9% (28,3% parcialmente; 59,6% totalmente). Já em (G) "Museus devem revisar patrocínios que conflitem com objetivos climáticos...", a concordância foi de 76,5% (28,7% parcialmente; 47,8% totalmente), um dos patamares mais baixos do conjunto, sugerindo maior cautela em um tema com custo político-financeiro mais evidente.

Os itens voltados a responsabilidades técnico-operacionais e de programação pública apresentam concordâncias muito altas e, em geral, com alta intensidade. Em (H) "Profissionais de museus devem cobrar... planejamento de riscos climáticos...", a concordância foi de 93,3% (20,8% parcialmente; 72,5% totalmente). Em (I) "Programações educativas devem integrar... ciência do clima e justiça socioambiental", a concordância foi de 92,7% (22,5% parcialmente; 70,2% totalmente). Em (J) "Decisões referentes à montagem de exposições devem considerar a pegada ambiental...", a concordância foi de 94,6% (21% parcialmente; 73,7% totalmente). Por fim, em (K) "Museus são espaços com potencial para a troca de conhecimentos...", a concordância atingiu 96% (15,3% parcialmente; 80,7% totalmente), configurando o topo do conjunto.

A distribuição entre "parcial" e "total" (ou entre "discordo parcialmente" e "discordo totalmente", em C e D) sugere dois blocos principais. De um lado, há um núcleo de convicção alta, no qual a intensidade "total" domina: (K) "Museus são espaços com potencial para a troca de conhecimentos...", (B) "Profissionais... devem atualizar-se continuamente...", (D) "Profissionais... devem manter neutralidade..." (rejeitado de forma contundente), (J) "Decisões... devem considerar a pegada ambiental..." e (H) "Profissionais... devem cobrar... planejamento de riscos...", além de (I) "Programações educativas devem integrar...", que aparece em patamar próximo. Esses itens combinam, de um lado, uma identidade institucional amplamente partilhada (K) e, de outro, obrigações técnico-profissionais percebidas como mandatórias (B, H, J), somadas à recusa clara da neutralidade (D).

De outro lado, há um núcleo de apoio mais cauteloso, em que a concordância parcial ocupa fatia maior e a concordância total diminui: (G) "Museus devem revisar patrocínios..." e (E)



"Museus devem estabelecer e divulgar metas...". Em ambos, a adesão ao princípio é alta, mas parece acompanhada de ressalvas sobre governança, viabilidade, custo político e repercussões financeiras. (A) "Museus devem assumir posicionamentos públicos..." e (F) "...ações de cocriação..." também têm apoio elevado, porém com uma presença relevante de concordância parcial, o que é compatível com itens que envolvem maior complexidade operacional e risco institucional.

O item (C), que reduz a missão do museu ao acervo e desloca o debate climático para fora de sua "alçada", funciona como um marcador de disputa de missão. A maioria rejeita esse enquadramento, mas há maior espaço para nuance do que em itens mais consensuais, sugerindo que, embora esse reducionismo seja minoritário, ele ainda encontra alguma ressonância em certos perfis.

Variações por perfil

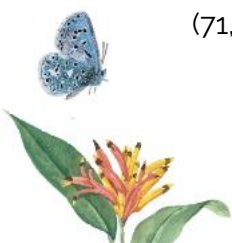
Em (B) "atualização contínua", a média é muito alta (95%) e as variações são pequenas, mas aparece um leve rebaixamento entre 16–29 anos (90,5%). Esse valor fica abaixo de 30–39 (95,7%) e de 60+ (97,8%), sugerindo que, embora a norma da atualização seja amplamente aceita, sua intensidade pode variar por momento de carreira e rotinas de formação.

No item (C), de missão restrita ao acervo (invertido), ainda há maioria discordante, mas as variações internas são mais visíveis. Em idade, 50–59 anos (76,1%) ficam abaixo da média (79,2%), e abaixo também de 30–39 (81,1%) e 60+ (81,6%). Em gênero, homens cis (74%) ficam abaixo da média e 8,6 pontos abaixo das mulheres cis (82,6%). Em raça/cor, negros (74,2%) também aparecem abaixo da média e 8,1 pontos abaixo dos brancos (82,3%). Regionalmente, o Nordeste fica 5,7 pontos acima da média, enquanto o agregado Norte + Centro-Oeste + Sul (73,4%) fica 5,8 pontos abaixo e 11,5 pontos abaixo do Nordeste. Em renda, até 3 salários mínimos (72%) aparece cerca de 7 pontos abaixo da média. Em conjunto, essas variações indicam que a rejeição ao "museu apenas acervo" é ampla, mas não uniforme, e parece atravessada por diferenças de inserção, território e posição socioeconômica.

No item (D), sobre neutralidade profissional (invertido), a discordância é alta (em torno de 88,5%), com variações moderadas. Em idade, 16–39 (85,7%) ficam ligeiramente abaixo da média, enquanto 40–49 (92,1%) e 60+ (90,8%) ficam acima. Em raça/cor, negros (84,6%) ficam abaixo dos brancos (90,9%). Por área, o educativo aparece acima da média (94,4%). Em renda, até 3 salários mínimos (81,6%) fica abaixo da média, e a faixa de 5–10 salários mínimos chega a 93,4%, abrindo quase 12 pontos de diferença. A leitura geral é que a neutralidade é rejeitada pela maioria, mas com menor intensidade entre alguns segmentos, especialmente os de menor renda e parte dos mais jovens.

Em (E), metas de redução de emissões, o apoio é alto, mas as clivagens são mais nítidas. Não vinculados (80,1%) ficam acima de vinculados (75,4%). Em idade, 60+ (86,3%) ficam bem acima da média, enquanto 40–49 (73,9%) ficam abaixo, com diferença superior a 12 pontos em relação a 60+. Por área, o acervo (71,1%) fica abaixo da média e 5,3 pontos abaixo do educativo (76,4%).

Em renda, até 3 salários mínimos (84,1%) fica acima da média, enquanto 3–5 salários mínimos (71,5%) fica abaixo, com diferença de 12,6 pontos, sugerindo que o apoio a metas formais



pode crescer em alguns segmentos e recuar em outros, possivelmente por expectativas distintas sobre viabilidade e capacidade institucional.

Em (F), cocriação com comunidades ameaçadas, há poucas discrepâncias e o principal contraste aparece por renda. A faixa de até 3 salários mínimos alcança 93% (cerca de 5 pontos acima da média), enquanto o grupo acima de 10 salários mínimos fica cerca de 5,3 pontos abaixo da média e mais de 10 pontos abaixo da faixa até 3 salários mínimos, sugerindo que a adesão à cocriação pode variar com posição socioeconômica e, possivelmente, com diferentes percepções de papel institucional e risco.

Em (G), revisão de patrocínios, surge o item com maior variação interna do bloco. Profissionais vinculados (72,9%) ficam abaixo de não vinculados (81%). Em idade, 16–24 (81,9%) ficam acima da média, enquanto 40–49 (71,8%) ficam abaixo e mais de 10 pontos abaixo de 16–24; 50–59 (80%) ficam acima de 40–49, e 30–39 (74,8%) ficam abaixo de 16–24 e 50–59. Em gênero, mulheres cis (79,3%) ficam acima de homens cis (70%). Em raça/cor, negros (83,4%) ficam acima de brancos (73,9%). Regionalmente, o Nordeste (85,7%) fica acima da média, enquanto o agregado Sul + Centro-Oeste + Norte (71,7%) fica abaixo de 14 pontos abaixo do Nordeste. Em renda, até 3 salários mínimos (88%) ficam bem acima da média, enquanto 5–10 salários mínimos (71,5%) ficam abaixo, com diferença de 16,5 pontos em relação à faixa mais baixa. Esse padrão sugere que, quando a ação climática toca diretamente em financiamento e alianças institucionais, as percepções se distribuem de modo mais desigual, com clivagens mais fortes por território, renda e raça/cor.

Por fim, em (I), sobre integração recorrente de clima e justiça socioambiental na programação, há consenso alto, mas aparece uma diferença por área: o acervo (87,5%) fica abaixo da média, enquanto o educativo (96,3%) aparece acima, com diferença de quase 9 pontos, reforçando a tendência de maior alinhamento do educativo com dimensões programáticas e pedagógicas da ação climática.

Síntese interpretativa

O conjunto de itens indica adesão ampla a uma visão ativa de museu frente às emergências climáticas: posicionamento público, rejeição da neutralidade, integração recorrente de ciência do clima e justiça socioambiental, incorporação de critérios ambientais na prática expositiva e exigência de planejamento de risco climático para acervos e edifícios. As zonas de maior cautela e clivagem aparecem onde há maior custo institucional e financeiro (metas públicas e, sobretudo, revisão de patrocínios) e onde se disputa a definição tradicional da missão do museu, como em (C) "A função principal do museu é cuidar do seu acervo (preservar, pesquisar e comunicar), de modo que se envolver em debates climáticos foge da sua alçada". Em vários itens que envolvem patrocínio e cocriação, faixas de renda mais baixa expressam apoio mais forte. O acervo tende a aparecer abaixo da média em "Museus devem estabelecer e divulgar metas de redução de emissões de gases de efeito estufa com prazos e indicadores transparentes" (E) e "Programações educativas devem integrar, de forma recorrente, ciência do clima e justiça socioambiental" (I), ainda que com maioria favorável.

Análise comparativa

Os achados dialogam com a literatura sobre museus e ativismo climático, especialmente quanto ao argumento de que a neutralidade institucional legitima inação diante de crises



sociais e ambientais (JANES; SANDELL, 2019). O apoio elevado a posicionamento público (A), integração recorrente de clima e justiça socioambiental na programação (I), reconhecimento do museu como espaço de troca de conhecimentos (K) e revisão de patrocínios conflitantes (G) aproxima os profissionais de uma prática museal orientada por valores explícitos e por transformação social e ambiental (JANES; SANDELL, 2019).

A relevância da questão da revisão dos patrocínios (G) é iluminada por SERAFINI; GARRARD (2019), que analisam campanhas contra patrocínio de empresas fósseis e descrevem o museu como “campo contestado”, onde se renegociam financiamento, poder e responsabilidade pública. Nesse sentido, a concordância majoritária com a revisão de patrocínios sugere consciência do papel político das instituições na reprodução ou contestação de regimes econômicos intensivos em carbono.

O apoio à formação continuada, planejamento de risco e critérios ambientais operacionais (B, H, J) também se alinha a debates que entendem museus como recursos e catalisadores em ecologias de governança climática (CAMERON; NEILSON, 2015). CAMERON; DESLANDES (2011) argumentam que museus podem funcionar como arenas de democracia deliberativa sobre o clima, enquanto NEWELL; ROBIN; WEHNER (2016) defendem incorporar escolhas materiais e logísticas com impactos ambientais — o que converge com a centralidade de J e com a demanda por metas e planejamento.

A recusa à neutralidade (C e D, invertidos) e o apoio a alianças com comunidades (F) também dialogam com LYONS; BOSWORTH (2019), que descrevem a neutralidade como “álibi para a inação” e defendem museus como infraestrutura para o comum [*infrastructure for the common*], isto é, como plataforma/instrumento e espaço político para práticas coletivas de produção e partilha de recursos e saberes conectados a lutas por justiça climática; e com RODEGHER; FREEMAN (2019), que propõem um continuum entre “neutralidade simulada”, advocacy e ativismo, sustentando que instituições ao menos assumam advocacy em temas ligados à sua expertise e ao contexto local. Nesse enquadramento, a concordância elevada com H e I indica disposição para engajamento ativo com problemas socioambientais complexos, ancorado em expertise museal.

Os resultados também podem ser lidos à luz do benchmark global de sustentabilidade cultural de MÜLLER; GRIESHABER (2024), que identifica pontuações modestas e um “implementation gap” entre compromissos declarados e práticas efetivas, além de dependência de condições institucionais (como green teams) e marcos regulatórios. Assim, a disposição normativa observada entre profissionais brasileiros pode ser entendida como potencial de transição, condicionado por recursos, governança e exigências institucionais.

Na coletânea, CAMERON; NEILSON (2015) e CAMERON; HODGE; SALAZAR (2015) defendem integrar mudança climática de forma transversal (“embutida” em programas) e conceber museus como nós de ecologias comunicativas. A expectativa captada nas questões J e K é compatível com esse desenho.

A proposta de dialogues de HODGE apud CAMERON; NEILSON (2015) também fornece um referencial para interpretar a recusa à neutralidade: em vez de evitar controvérsias, organizar o conflito democraticamente em torno de mitigação, adaptação e justiça climática.



A dimensão cosmopolítica aparece em DIBLEY (2015), que, mobilizando Ulrich Beck e Bruno Latour, propõe museus como espaços de experimentação política para compor um "mundo comum" em contexto de riscos globais; nesse horizonte, o apoio a cocriação (F) e a museus como espaços de troca (K) pode ser lido como afinidade com formas ampliadas de coletividade e responsabilidade.

No contexto brasileiro, os resultados convergem com análises sobre integração de ações socioambientais em planos museológicos e com políticas setoriais: MUNIZ; SALADINO (2021), Ibram (2025), SALADINO; XAVIER (2025) e SCHEINER (2012) destacam vínculos entre museu, território, sustentabilidade e justiça socioambiental, além de desafios institucionais para continuidade. Por fim, leituras de "museologia ambiental" reforçam a pertinência de itens como E e J: MENDES (2012) discute museus como pioneiros em soluções concretas (arquitetura, energia, renováveis), e HARRISON; STERLING (2021) propõem reimaginar museus como infraestruturas para ação climática, atuando tanto na mitigação interna quanto no apoio a mobilizações e transições justas.

Em conjunto, a literatura ajuda a situar o padrão encontrado como alinhado a correntes que reivindicam museus como atores políticos e pedagógicos centrais na crise climática, ao mesmo tempo em que destacam obstáculos materiais, normativos e políticos para transformar essa disposição em prática.

6. Transformações digitais: novas frequências

O recorte temático sobre transformações digitais integra o bloco "Você e o mundo atual" e buscou captar como profissionais do campo museal estão percebendo, vivendo e avaliando a digitalização em curso — não apenas como adoção de ferramentas, mas como uma mudança mais ampla nas formas de mediação cultural, circulação de informação, organização do trabalho e relação com os públicos.

Nesse enquadramento, o "digital" aparece simultaneamente como infraestrutura (telas, projeções, interativos, aplicativos, plataformas), como ambiente sociotécnico (dados, privacidade, desinformação) e como horizonte de reconfiguração profissional (especialmente com a presença da IA). A intenção não é tratar recursos digitais como camada neutra ou inevitável, mas como dimensão em disputa, resultado de escolhas que são atravessadas por desigualdades de acesso, por diferenças geracionais e territoriais e por tensões de projeto: entre enriquecer a experiência e produzir saturação; entre ampliar alcance e gerar sobrecarga informacional; entre eficiência e vulnerabilidade.

Para dar conta dessa complexidade, o módulo foi estruturado de modo a produzir uma leitura em camadas. Primeiro, investigou-se a percepção sobre o "peso" dos recursos digitais nas exposições hoje, tomando como referência a experiência do público (do profissional como público e do profissional que interage com o público e o observa) e a noção de "calibragem" (insuficiência, equilíbrio ou excesso).

Em seguida, buscou-se mapear a paisagem afetiva associada ao contexto de inovações — confiança e abertura versus ceticismo e resistência; sensação de atualização versus desatualização; equilíbrio informacional versus saturação; empolgação e receio frente ao





futuro profissional com IA; e, sobretudo, a segurança percebida em relação à privacidade. Por fim, avaliou-se o conhecimento autoatribuído sobre tendências e temas críticos do universo digital: funcionamento e uso de IA, compreensão da lógica de dados das plataformas, preparo para segurança e privacidade, reconhecimento de desinformação, papel dos museus na educação digital e atenção aos impactos ambientais do digital (como data centers).

Assim, o recorte permite articular três planos — experiência expositiva, sentimentos/afetos e competências/percepções de domínio — gerando um diagnóstico que vai além do “mais ou menos tecnologia”. Ele evidencia onde há consensos normativos (por exemplo, o papel público dos museus frente à desinformação), onde existem lacunas operacionais (segurança e privacidade), e onde emergem ambivalências pragmáticas (entre abertura à inovação e incerteza com IA). As seções seguintes apresentam os resultados gerais e as variações por perfil, destacando como a digitalização é percebida de forma desigual e como essas diferenças ajudam a orientar debates, formações e decisões institucionais sobre o “digital” nos museus.

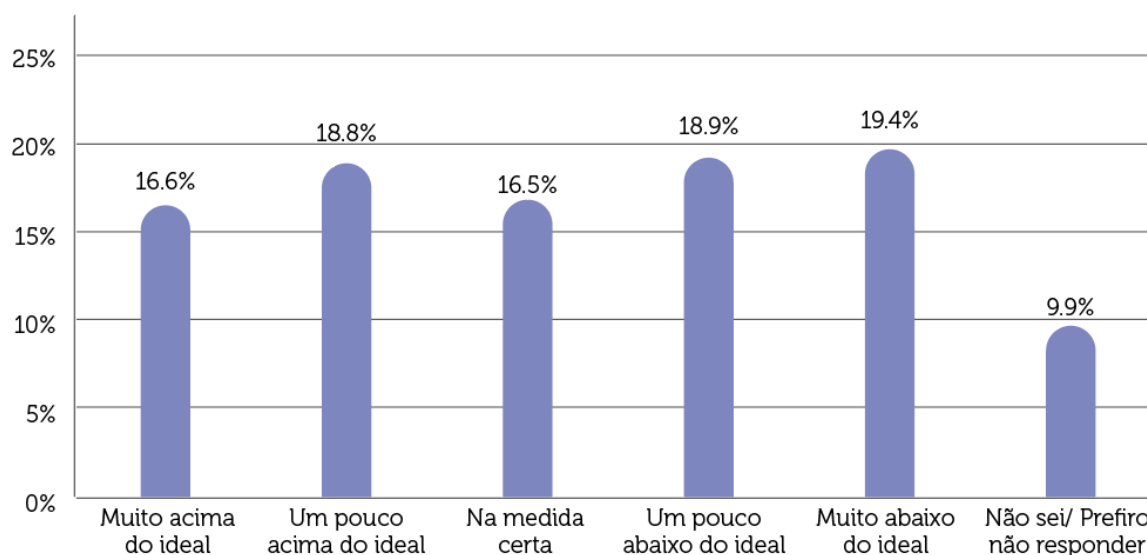
Assim como no capítulo anterior, os resultados foram organizados na seguinte estrutura: detalhamento e características da pergunta; resultados gerais; variações por perfil; síntese interpretativa; e análise comparativa.



6.1 Peso dado aos recursos digitais nas exposições

Percepções divididas e atravessadas por desigualdades de acesso e contexto institucional e regional: em ambientes mais tecnologicamente intensivos, cresce a crítica à saturação; em contextos de menor investimento e acesso, prevalece a percepção de escassez.

Gráfico 30 - Peso dado aos recursos digitais



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 778 respondentes.

Detalhamento e características da pergunta

Para compreender como os respondentes percebiam o peso dado aos recursos digitais nas exposições, foi aplicada a pergunta: "[...] Agora, vamos abordar o presente e o futuro digital, ok? Pensando na experiência do público, como você avalia, em geral, o peso dado aos recursos digitais nas exposições hoje (p. ex., telas, projeções, interativos, aplicativos etc.)?". As alternativas foram: "Muito abaixo do ideal – são precisos mais recursos digitais"; "Um pouco abaixo do ideal"; "Na medida certa"; "Um pouco acima do ideal"; "Muito acima do ideal – há excesso de recursos digitais/sobrecarga de tela"; e "Não sei/Prefiro não responder".

Resultados gerais

As respostas se distribuíram de forma bastante equilibrada entre as categorias. Declararam que o peso estava "muito abaixo do ideal" 19,4%; "um pouco abaixo do ideal" 18,9%; "na medida certa" 16,5%; "um pouco acima do ideal" 18,8%; e "muito acima do ideal" 16,6%. A opção "Não sei/Prefiro não responder" foi marcada por 9,9%.

Contudo, a percepção de calibragem adequada do digital, mesmo que com pouca diferença aparente, é minoritária já que apenas cerca de 16,5% avaliam que o uso está "na medida certa", enquanto aproximadamente 74% percebem algum desequilíbrio — seja por escassez, seja por excesso.

Quando agregadas, há leve predominância da percepção de falta de recursos digitais (≈38% somando "muito abaixo" e "um pouco abaixo") em relação à sensação de excesso/sobrecarga

(≈35% somando “um pouco acima” e “muito acima”), mas a diferença é pequena e aponta um campo dividido. Chama atenção, ainda, a presença expressiva de avaliações nos extremos (“muito abaixo” e “muito acima”), sugerindo que, em parte das experiências, o debate não é apenas de ajuste fino, mas de discrepâncias percebidas como relevantes na dose do digital. A taxa de 9,9% em “Não sei/Prefiro não responder” indica dificuldade de generalização sobre “as exposições hoje” e/ou ausência de um critério compartilhado para definir o “peso ideal” do digital.

Variações por perfil

As diferenças por grupo indicam que a leitura sobre “falta” versus “excesso” não é homogênea e acompanha posição institucional, geração, gênero, raça/cor, território, área de atuação e renda.

- Vínculo com museus (tendência a “falta” fora das instituições e mais percepção de excesso dentro):

Entre profissionais vinculados a museus, há praticamente empate entre “abaixo do ideal” (36,7%) e “acima do ideal” (36,5%). Entre não vinculados, a percepção de que o digital está abaixo do esperado (40,3%) se distancia um pouco do entendimento de excesso (34,1%), sugerindo inclinação a ver exposições como “pouco digitais”. Dois pontos destacam essa clivagem: “muito acima do ideal” é mais frequente entre vinculados (19,3%) do que entre não vinculados (13,3%), e “na medida certa” também é mais frequente entre vinculados (19,5%) do que entre não vinculados (12,7%).

- Faixa etária (contraste geracional com exceção forte em 30–39):

A faixa 16–29 anos é a única que reproduz a divisão geral com proximidade entre “excesso” (34,5%) e “falta” (32,8%). Nas demais faixas, predomina a percepção de “abaixo do ideal”, com uma exceção: 30–39 anos, onde a percepção de excesso (43,8%) supera a de falta (27,1%) e a marcação de “muito abaixo do ideal” cai para 8,7% (bem abaixo da média geral de 18,4%). Entre 40–49 anos, “abaixo” (42,4%) supera “acima” (34%); entre 50–59 anos, 42% vs. 34,2%; e entre 60+, a diferença se amplia: 48,8% “abaixo” contra 27,5% “acima” (diferença de 21,3 pontos). Em termos práticos, o “problema do digital” muda com a idade: em 30–39 prevalece a crítica à saturação; em 40+ (sobretudo 60+) prevalece a crítica à subutilização.

- Gênero (equilíbrio entre mulheres cis e assimetria entre homens cis):

Entre mulheres cis, “acima” (37,8%) e “abaixo” (37,1%) ficam praticamente empatados. Entre homens cis, a percepção de escassez predomina: 43% “abaixo” contra 28,5% “acima” (diferença de 14,5 pontos). Comparativamente, homens cis ficam cerca de 6 pontos acima das mulheres cis no “abaixo do ideal”, enquanto mulheres cis ficam 9,3 pontos acima dos homens cis no “acima do ideal”.



- Raça/cor (escassez mais pronunciada entre pessoas negras):

Entre pessoas negras, 45,1% avaliam "abaixo do ideal" e 29,6% "acima" (diferença de 15,5 pontos). Entre pessoas brancas, há equilíbrio relativo, com leve predominância do "acima" (38,4%) sobre o "abaixo" (34,8%). A diferença entre negros e brancos é de 10,3 pontos no "abaixo do ideal" (45,1% vs. 34,8%) e de 8,8 pontos no "acima do ideal" (29,6% vs. 38,4%).

- Região (Nordeste com forte percepção de escassez; Sudeste com maior percepção de excesso):

No Nordeste, 54,5% avaliam "abaixo do ideal" e 22,3% "acima" (diferença de 32,2 pontos). No agregado Sul+Norte+Centro-Oeste, 42,4% "abaixo" e 31% "acima" (diferença de 11,4 pontos). No Sudeste, ocorre o inverso: 40,1% "acima" contra 33% "abaixo" (diferença de 7,1 pontos). Em comparação direta, o "abaixo do ideal" no Nordeste (54,5%) supera o do Sudeste (33%) em 21,5 pontos; e o "acima do ideal" no Sudeste (40,1%) supera o do Nordeste (31%) em 9,1 pontos.

- Área de atuação (acervo mais crítico ao "excesso"; educativo mais propenso a "na medida"):

Entre profissionais de acervo, a percepção de excesso (43,2%) supera a de escassez (34,6%). No educativo, o padrão se aproxima do geral: 36,8% "abaixo" e 34% "acima", sem tendência forte. A diferença é mais nítida no "acima do ideal" (43,2% no acervo vs. 34% no educativo, 9,2 pontos). Também se destaca a opção "na medida certa": 27,4% no educativo contra 11,5% no acervo (diferença de 15,9 pontos).

- Renda (escassez até 10 SM; inversão para "excesso" acima de 10 SM):

Até 3 salários mínimos, 38,9% avaliam "abaixo" contra 33,8% "acima" (diferença de 5,1). Entre 3 e 5 salários mínimos, 39,2% "abaixo" contra 34,8% "acima"; entre 5 e 10 salários mínimos, 40,2% "abaixo" contra 33,9% "acima". O grupo acima de 10 salários mínimos inverte: 39,2% "acima" supera 33,8% "abaixo". Assim, a percepção de "excesso" é mais frequente no topo da renda, enquanto nas faixas baixa e média predomina a leitura de insuficiência.

Síntese interpretativa

No conjunto dos recortes, a percepção de falta de recursos digitais é mais comum entre não vinculados a museus, pessoas negras, respondentes do Nordeste e do agregado Sul+Norte+Centro-Oeste, faixas etárias mais velhas (especialmente 60+), homens cis e rendas baixa/média (até 10 SM). A percepção de excesso é mais comum entre vinculados a museus (sobretudo em "muito acima do ideal"), profissionais de acervo, respondentes do Sudeste, pessoas brancas (com equilíbrio relativo), faixa 30-39 e renda acima de 10 SM. Em termos interpretativos, a avaliação do "peso do digital" aparece atravessada por desigualdades estruturais: em ambientes mais tecnologicamente intensivos, cresce a crítica à saturação; em contextos de menor investimento e acesso, prevalece a percepção de escassez.



Análise comparativa

As clivagens por vínculo institucional, idade, gênero, raça/cor, região, área e renda sugerem que o digital nas exposições não é percebido como camada neutra, mas como elemento em disputa, associado a trajetórias e assimetrias de acesso. A divisão quase simétrica entre vinculados (36,7% "abaixo" vs. 36,5% "acima") e a ligeira diferença para a tendência à escassez entre não vinculados (40,3% vs. 34,1%) são compatíveis com a ideia de que quem está dentro das instituições percebe com mais nitidez tanto ganhos quanto tensões da digitalização, incluindo situações de "sobrecarga de tela" (com maior presença do "muito acima" entre vinculados) e a possibilidade de algum "ajuste fino" em curso (mais "na medida certa" entre vinculados).

Essas leituras dialogam com estudos sobre reconfigurações da comunicação museológica na cultura digital. Morigi e Chaves (2021) discutem como as "teias conectivas" das tecnologias de informação e comunicação reorientam relações com públicos e práticas museais, enquanto Rosa, Nunes e Faria (2021) assinalam o risco de dispositivos digitais passarem a organizar a visita, deslocando o foco de objetos e narrativas para o recurso em si. A maior proporção de "muito acima do ideal" entre vinculados é compatível com a vivência institucional de projetos em que o digital domina a cena expositiva.

A diferença em "na medida certa" (19,5% entre vinculados vs. 12,7% entre não vinculados) é coerente com processos de curadorias digitais e diversificação de formatos online identificados em pesquisas sobre o Museu Paulista (FERREIRA; BEIGUELMAN, 2024) e sobre museus universitários e experiências virtuais na pandemia (CARVALHO; CAMPOLINA, 2022), que sugerem mudanças em curso — ainda que percebidas como insuficientemente estabilizadas.

O contraste etário também pode ser lido à luz de mudanças geracionais na experiência sensorial e cognitiva diante do digital. Morigi e Chaves (2021), inspirados em Berardi, discutem a passagem da "infoesfera" para a "tecnoesfera" e seus efeitos na sensibilidade; nesse quadro, chama atenção que 16–29 não pendam fortemente para "mais digital", mas reproduzam a divisão geral, enquanto 60+ expressem sobretudo expectativa de maior digitalização. A faixa 30–39, mais crítica ao excesso, pode indicar um grupo que combina alta familiaridade com o digital e maior exposição a rotinas de implementação tecnológica, tornando mais visíveis os limites e intrusões do recurso (ROSA; NUNES; FARIA, 2021).

As diferenças por raça/cor, região e renda aproximam o tema da literatura sobre desigualdade digital no Brasil. KNOP (2020) e SIQUEIRA; GIROLIMETTO (2025) destacam como assimetrias de equipamento, conectividade, habilidades e usos reproduzem desigualdades de classe, raça e território; FRANÇA; FURLIN (2023), dialogando com MACEDO (2021, apud FRANÇA; FURLIN, 2023), enfatizam que disponibilização não equivale a acesso efetivo. A maior percepção de escassez entre pessoas negras e no Nordeste pode ser lida, por analogia, como sensibilidade ampliada à ausência de recursos digitais como marcador de desigualdade no acesso a padrões contemporâneos de participação cultural.



No plano territorial, o contraste regional (Nordeste com escassez mais acentuada; Sudeste com maior percepção de excesso) acompanha diagnósticos sobre concentração de infraestrutura e recursos culturais em determinados territórios, com peso do Sudeste e Sul (SILVA, 2005; SOUSA E SILVA; MOREIRA RAMOS, 2018), além de indicadores de "amenidades culturais" mais elevados em regiões metropolitanas do Sudeste e Sul (PEREIRA, 2022). No campo da conectividade, CGL.br e NIC.br (2019) e CUNHA et al. (2023) descrevem padrões persistentes de desigualdade e "abismo digital", e RUBIM (2022) ressalta assimetrias regionais estruturais nas políticas culturais — elementos que ajudam a explicar por que a crítica à "sobrecarga" aparece com mais força no Sudeste, enquanto em outras regiões prevalece a crítica à insuficiência.

A clivagem entre acervo e educativo também se articula a debates sobre digitalização, documentação e comunicação museológica. MORIGI; CHAVES (2021) e FERREIRA; BEIGUELMAN (2024) apontam tensões entre as agendas de comunicação e os desafios de conservação, documentação e sentido museológico na cultura digital; nesse contexto, a maior percepção de excesso no acervo e a maior frequência de "na medida certa" no educativo podem refletir sensibilidades distintas: preservação e integridade material/semântica, de um lado, e mediação pedagógica com públicos, de outro. Esse quadro é compatível com discussões sobre museus virtuais, exposições online e experiências imersivas (GOMES; BRITTO; MAGALDI, 2021; MORIGI; CHAVES, 2021; SARRAF, 2021).

Por fim, a inversão na renda (percepção de excesso acima de 10 SM) é consistente com abordagens que distinguem níveis de acesso e repertórios de uso na desigualdade digital (KNOP, 2020; SIQUEIRA; GIROLIMETTO, 2025): experiências mais intensivas com tecnologias podem elevar expectativas e críticas a soluções percebidas como redundantes ou excessivamente centradas em telas, enquanto, em rendas mais baixas, o digital pode ser associado mais diretamente a atualização e ampliação de acesso (FRANÇA; FURLIN, 2023). Em conjunto, **os dados reforçam que não há um "peso ideal" universalmente compartilhado: há regimes de expectativa e sensibilidade digital múltiplos, ancorados em experiências concretas e desigualdades estruturais.**

6.2 Sentimentos ambivalentes diante da tecnologia

Abertura às inovações digitais e à IA, mas insegurança com privacidade e futuro profissional, compondo um "otimismo sob risco".

Gráfico 31 - Sentimentos diante da tecnologia

Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 778 respondentes.

Detalhamento e características da pergunta

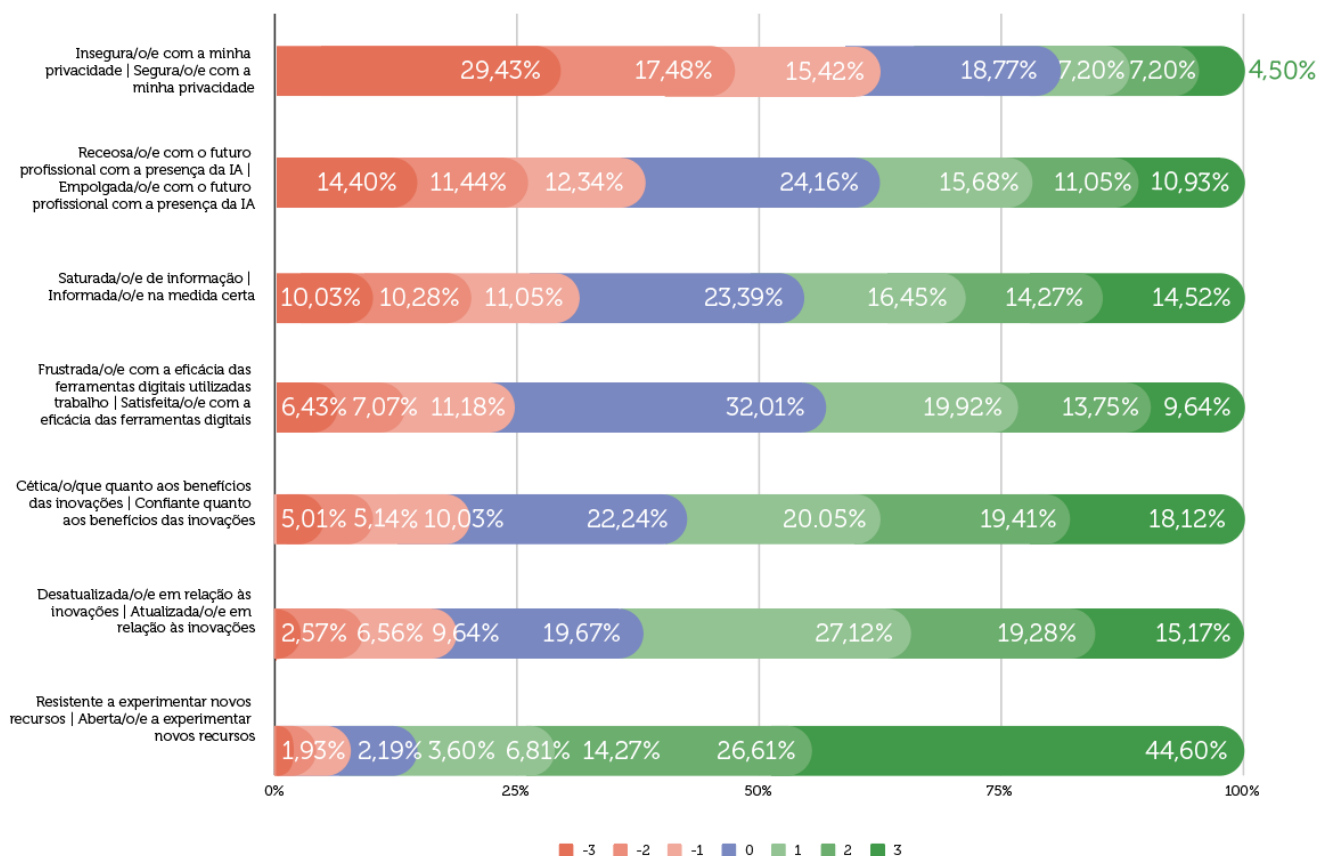
Para captar sentimentos sobre o universo digital e suas transformações, foi empregada uma pergunta em escala semântica: "E como você tem se sentido considerando o contexto de inovações no universo digital?". Em uma escala de sete pontos, os respondentes se posicionaram entre pares de sentimentos opostos: (A) cético vs. confiante (quanto aos benefícios das inovações); (B) resistente vs. aberto (a experimentar novos recursos); (C) saturado de informação vs. informado na medida certa; (D) desatualizado vs. atualizado (em relação às inovações); (E) receoso vs. empolgado (com o futuro profissional com a presença



da IA); (F) inseguro vs. seguro (com a minha privacidade); e (G) frustrado vs. satisfeito (com a eficácia das ferramentas digitais utilizadas no trabalho).

Resultados gerais

Um primeiro destaque é a média de 21% de posicionamento neutro (0 na escala), frequentemente a categoria mais indicada em vários pares: (A) 22,2%; (C) 23,4%; (E) 24,2%; (G) 32%. Em termos de direção predominante, as respostas tenderam ao polo positivo em (A)



(57,6%; média +0,78), (B) (85,5%; +1,88), (C) (45,3%; +0,27), (D) (61,6%; +0,81) e (G) (43,3%; +0,32). O único par claramente negativo foi (F) inseguro vs. seguro (62,3% no polo inseguro; -1,04). Já (E) receoso vs. empolgado aparece como equilíbrio tenso, com leve inclinação ao receio (38,1%; -0,08), próximo da neutralidade.

Variações por perfil

Os recortes confirmam o padrão geral, mas revelam diferenças relevantes de intensidade entre segmentos.

No par (B) resistente vs. aberto (a experimentar novos recursos), há pouca variação: a abertura é transversal e não se torna uma linha forte de clivagem. O único segmento que destoa é o de 16–29 anos, com 90,5% no polo "aberto" e média +1,98 (contra +1,88 no agregado), o que indica apenas um reforço — e não uma ruptura — do padrão predominante.

Já em (C) saturado de informação vs. informado na medida certa, surgem contrastes mais marcados. Entre 30–39 anos, aparece maior proximidade do polo de saturação: a posição na escala é -0,04, com 37,3% no polo positivo (cerca de 8 pontos abaixo da média) e 39,5% no polo negativo (acima da média). Entre 60+ ocorre o inverso: 58% no polo positivo e posição +0,74 (contra +0,27 no agregado), sugerindo sensação mais confortável de equilíbrio informacional. Também há diferenças por gênero e território: homens cis se posicionam mais no polo positivo (+0,51) do que mulheres cis (+0,20), e o Nordeste aparece mais positivo (+0,68) do que o Sudeste (+0,13). Por área, o acervo se aproxima da saturação (-0,07), enquanto o educativo permanece praticamente neutro (+0,09). Em renda, a faixa de 5–10 salários mínimos fica com baixa inclinação positiva (+0,06), também muito próxima da neutralidade.

Em (D) desatualizado vs. atualizado (em relação às inovações), as diferenças mais nítidas aparecem por gênero e renda. Homens cis se declaram mais no polo “atualizado” (69,5%) e atingem média +1,10 (vs. +0,81 no agregado). As mulheres cis ficam em 58,9% no polo “atualizado” e apresentam maior presença no polo “desatualizado” (20,7%) do que homens cis (13%), sugerindo uma assimetria consistente na autopercepção de atualização. No recorte de renda, quem recebe até 3 salários mínimos se destaca: 70,7% no polo “atualizado”, média +1,26 e menor neutralidade (14%), enquanto as demais faixas ficam em patamares mais moderados (por exemplo, +0,68 e +0,74).

O par (E) receoso vs. empolgado (com o futuro profissional com a presença da IA) é o eixo com contraste mais expressivo. Entre 16–29 anos há um deslocamento claro para o receio: 56,9% no polo negativo e média -0,83. Nas faixas 40–49 e 50–59, a posição fica levemente positiva (+0,15), e em 60+ também aparece um leve pendor ao positivo (+0,16), mantendo-se próximo de zero. Regionalmente, o Nordeste se mostra mais empolgado (+0,31), em contraste com o Sudeste (-0,19).

No recorte ocupacional, o educativo apresenta tendência negativa moderada (-0,37), com baixa taxa no polo positivo (26,4%) e maior no negativo (47,2%); a faixa de renda entre 3 e 5 salários mínimos repete esse padrão (-0,37). Em termos gerais, é o segmento 16–29 que “puxa” a média para baixo, mantendo o agregado perto de zero, mas com leve tendência ao receio.

Em (F) inseguro vs. seguro (com a minha privacidade), **a insegurança é generalizada, mas com intensidades distintas**. O grupo de 30–39 anos concentra a maior insegurança, com 71,9% no polo negativo e média -1,37. Entre 50–59 (-0,77) e 60+ (-0,73) as médias são menos negativas; no caso de 60+, cresce a neutralidade (29,8%), sugerindo um misto de desconforto e suspensão de juízo. Por gênero, homens cis aparecem menos negativos (-0,77) do que mulheres cis (-1,14). Por raça/cor, negros ficam menos negativos (-0,80) do que brancos (-1,18). No Nordeste há mais respostas no polo “seguro” (25,9%) e menos neutros (13,4%), com média -0,83. Entre os respondentes com renda até 3 salários mínimos, o indicador também é ligeiramente menos negativo (-0,81), com 24,2% no polo positivo.



Por fim, em (G) frustrado vs. satisfeito (com a eficácia das ferramentas digitais utilizadas no trabalho), aparecem poucas variações relevantes; o que sobressai são nuances. Respondentes negros têm maior presença no polo satisfeito (49,2%) e média +0,52 (contra +0,32 no agregado). O Nordeste se destaca por menor proporção de neutros (25,9% vs. 32%), com média +0,40. E a faixa de até 3 salários mínimos aparece mais satisfeita (48,4%) e menos neutra (26,8%), indicando um leve deslocamento positivo também nesse par.

Síntese interpretativa

Tomados em conjunto, os dados sugerem profissionais abertos a experimentar recursos e moderadamente confiantes nos benefícios das inovações, que se percebem relativamente atualizados e levemente satisfeitos com as ferramentas do trabalho; ao mesmo tempo, expressam insegurança consistente quanto à privacidade e incerteza sobre o futuro profissional em um contexto de IA, além de uma relação informacional próxima do limite entre “na medida certa” e “saturação”.

O padrão geral é de ambivalência pragmática. **A alta incidência de respostas neutras não parece indicar indiferença, mas cautela diante de um cenário percebido como complexo** — especialmente em satisfação com ferramentas, equilíbrio informacional e futuro profissional com IA. Nos eixos positivos, sobressai um “otimismo funcional”: a abertura para experimentar (B) é muito alta (+1,88), enquanto confiança nos benefícios (A) e sensação de atualização (D) são moderadas (+0,78; +0,81). Porém, a percepção de estar “informado na medida certa” (C) e a satisfação com ferramentas (G) ficam apenas levemente acima de zero (+0,27; +0,32), sugerindo adesão e uso intensivo acompanhados de satisfação morna e equilíbrio frágil.

Em contraste, privacidade é o principal foco de mal-estar: (F) é o único item com tendência negativa nítida (-1,04). Já o futuro profissional com IA (E) se organiza como campo de incerteza, onde receio e empolgação coexistem sem predomínio claro, com leve pendor ao receio e muitos neutros.

Análise comparativa

O quadro combina adesão pragmática às inovações digitais com percepção difusa de risco, em linha com diagnósticos da sociedade de risco e da modernidade reflexiva (BECK, 2011; GIDDENS, 2002). A elevada frequência de neutralidade sugere cautela reflexiva diante de mudanças rápidas, mais do que ausência de opinião. O “otimismo funcional” — abertura para experimentar, confiança moderada e sensação de atualização — dialoga com abordagens sobre a incorporação ativa das tecnologias na cibercultura (LEMOS, 2023; SANTAELLA, 2003) e com o pano de fundo empírico das pesquisas TIC: amplo acesso e uso cotidiano da internet no país (CGI.br; NIC.br, 2023). No recorte de equipamentos culturais, a TIC Cultura 2024 aponta expansão de infraestrutura digital, mas também lacunas de formação e desafios em privacidade e proteção de dados, além de uso ainda incipiente de IA (CGI.br; NIC.br, 2025), o que ajuda a compreender por que a abertura ao digital convive com ambivalência e insegurança.



O eixo de “estar informado na medida certa” tensiona a experiência cotidiana e aparece com clivagens geracionais e ocupacionais. Esse resultado é compatível com diagnósticos de sobrecarga e exaustão na vida conectada (HAN, 2015) e com leituras sobre intensificação do trabalho e plataformização (ANTUNES, 2018; GROHMANN, 2020), especialmente quando grupos em idade economicamente mais ativa (30–39) se aproximam mais da saturação.

O tema da privacidade, por sua vez, emerge como mal-estar central, em consonância com pesquisas nacionais que registram alta preocupação com uso de dados e sensação de baixo controle sobre informações pessoais (CGI.br; NIC.br, 2022; CGI.br; NIC.br, 2024). A literatura crítica sobre vigilância e subjetividade ajuda a interpretar essa insegurança como exposição estrutural, para além de temores pontuais (BRUNO, 2013), e como parte de uma economia de dados característica da economia digital (SILVEIRA, 2017).

A ambivalência sobre o futuro profissional com IA se torna mais nítida nos recortes: jovens (16–29) combinam máxima abertura a experimentar com maior receio, o que converge com sondagens que indicam coexistência de entusiasmo e apreensão frente à IA no Brasil (IPSOS, 2023). O debate sobre reestruturação do trabalho digital, precarização e “uberização” fornece um pano de fundo para compreender por que grupos mais expostos à instabilidade podem perceber a IA mais como ameaça do que como apoio (ANTUNES, 2018; 2020; GROHMANN, 2020). Ao mesmo tempo, as diferenças por raça/cor e renda pedem leitura situada: a literatura sobre racismo algorítmico alerta que percepções subjetivas de segurança ou satisfação não se traduzem automaticamente em menor exposição a assimetrias e vieses (SILVA, 2022).

Em síntese, os dados descrevem profissionais inseridos na cultura digital, relativamente atualizados e abertos a experimentar, com satisfação apenas moderada, mas atravessados por três tensões estruturantes: (i) privacidade como foco de insegurança, (ii) equilíbrio informacional frágil entre “na medida” e “saturação”, e (iii) incerteza sobre o futuro do trabalho com IA – compondo um “otimismo pragmático sob risco” (BECK, 2011; GIDDENS, 2002), com variações por geração, gênero, raça/cor, região, área e renda.

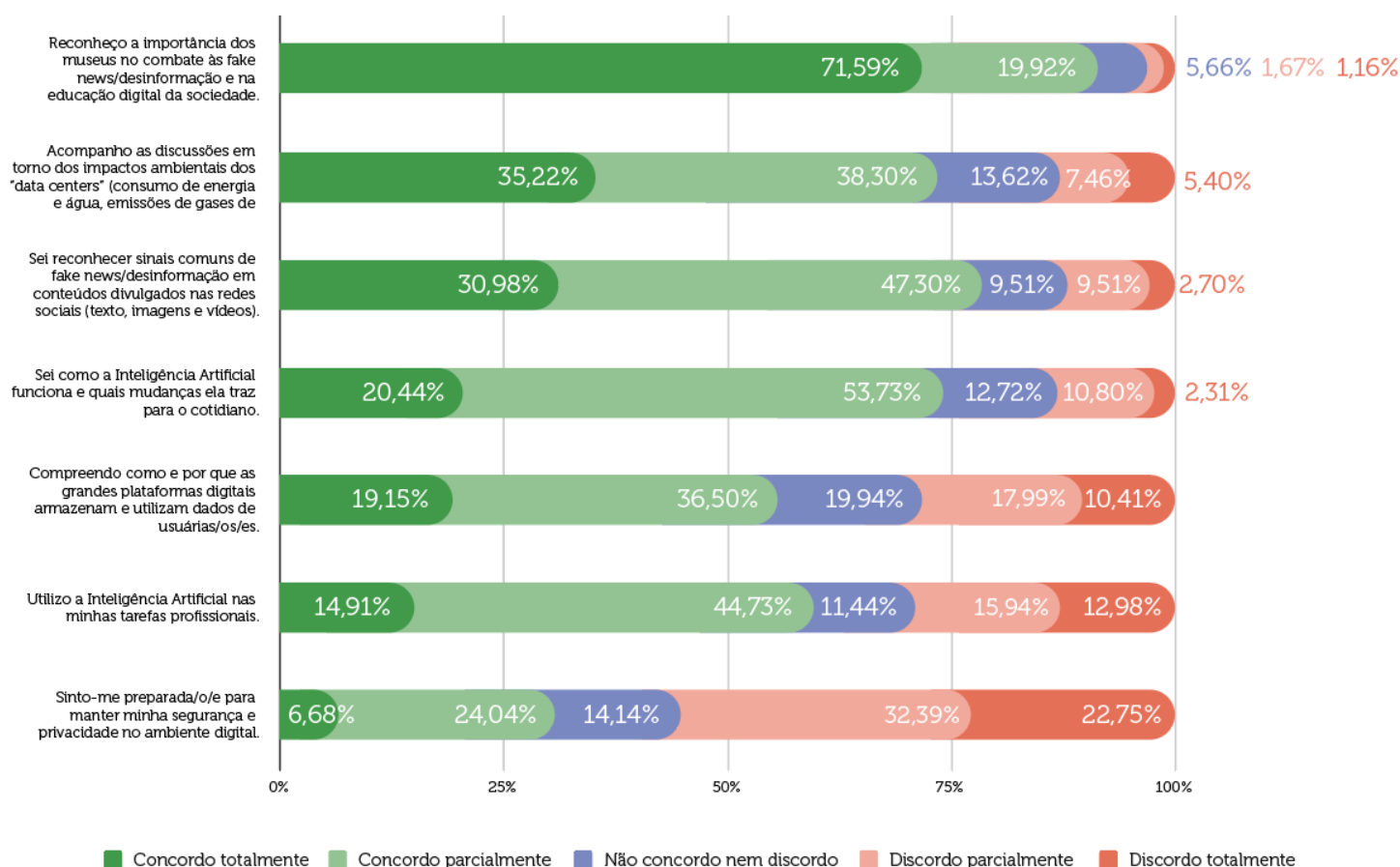


6.3 Conhecimento sobre as transformações e efeitos do digital

A maioria reconhece o papel dos museus no combate às fake news e na educação digital, mas os profissionais ainda se sentem pouco preparados para manter a segurança e a privacidade no ambiente digital.

Gráfico 32 - Relações com as transformações digitais

Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 778 respondentes.



Detalhamento e características da pergunta

Como na pergunta sobre autopercepção de conhecimento em emergências climáticas, a autopercepção de conhecimento sobre transformações no universo digital foi medida por escala Likert (Discordo totalmente; Discordo parcialmente; Não concordo nem discordo; Concordo parcialmente; Concordo totalmente), como forma de autoavaliação do conhecimento percebido. O enunciado foi: "Gostaríamos de saber também como você avalia o seu conhecimento sobre o universo digital e suas tendências. Para isso, indique o seu grau de concordância com as afirmações abaixo:". As afirmativas avaliadas foram:

- Sei como a Inteligência Artificial funciona e quais mudanças ela traz para o cotidiano.
- Utilizo a Inteligência Artificial nas minhas tarefas profissionais ou de estudo.
- Compreendo como e por que as grandes plataformas digitais armazenam e utilizam dados de usuários.
- Sinto-me preparada para manter minha segurança e privacidade no ambiente digital.

- E. Sei reconhecer sinais comuns de fake news/desinformação em conteúdos divulgados nas redes sociais (texto, imagens e vídeos).
- F. Reconheço a importância dos museus no combate às fake news/desinformação e na educação digital da sociedade.
- G. Acompanho as discussões em torno dos impactos ambientais dos "data centers" (consumo de energia e água, emissões de gases de efeito estufa) no meio ambiente.

Resultados gerais

O conjunto A–G revela um "mapa em camadas" de competências percebidas, que não caminham juntas: há itens de consenso normativo (papel social do museu), itens de autoconfiança cognitiva (IA, desinformação, data centers), itens de prática/rotina (uso de IA), itens de compreensão estrutural (plataformas e dados) e um ponto crítico de vulnerabilidade (segurança e privacidade).

No item (A), funcionamento e impactos da IA no cotidiano a concordância total é de 74,2% (53,7% parcialmente; 20,4% totalmente). É o item mais estável: não apresenta variações relevantes por segmentação.

Já no item (B), sobre uso de IA no trabalho/estudo, a concordância total é de 59,6% (sendo 44,7% parcialmente; 14,9% totalmente). O dado sugere uma distância entre "saber sobre IA" e "usar IA" no cotidiano de trabalho/estudo: o "totalmente" é baixo, indicando adesão mais moderada.

Sobre o item (C), compreensão sobre coleta/uso de dados por plataformas, a concordância total é de 55,7% (36,5% parcialmente; 19,2% totalmente). Trata-se de um patamar intermediário de "alfabetização de plataformas", mais baixo do que IA e desinformação.

No item (D), preparo em segurança e privacidade digital, a concordância geral já cai mais: apenas 30,7% (24% parcialmente; 6,7% totalmente) se sente preparado, e a taxa de que se sente totalmente preparado é a mais baixa de todas as alternativas. Aqui, a discordância supera a concordância: discordância total 55,1% (32,4% parcialmente; 22,8% totalmente). É o principal ponto de fragilidade do bloco digital.

No item (E), reconhecimento de sinais de desinformação, a concordância total também é alta, 78,3% (47,3% parcialmente; 31% totalmente). É uma das maiores autopercepções de competência individual, com um "núcleo" relevante em concordância total.

No item (F), papel dos museus contra desinformação e na educação digital, a concordância total é a maior: 91,6% (19,9% parcialmente; 71,6% totalmente). É o item de consenso mais convicto, funcionando como base normativo-institucional para ações.

O item (G), sobre acompanhamento de debates sobre impactos ambientais de data centers, a concordância total fica em 73,5% (38,3% parcialmente; 35,2% totalmente). O "totalmente" é relativamente alto, sugerindo que o tema mobiliza convicções em parcela expressiva, embora "parcialmente" tenha um índice similar, indicando que há margem para maior atualização.



Padrões internos do conjunto

A comparação entre os itens evidencia três “descasamentos” consistentes. O primeiro é “Entendo IA” ≠ “Uso IA”: o item A (“Sei como a Inteligência Artificial funciona e quais mudanças ela traz para o cotidiano”) é alto (74,2%), mas o item B (“Utilizo a Inteligência Artificial nas minhas tarefas profissionais ou de estudo”) cai para 59,6%. Ou seja, o conhecimento percebido não se converte automaticamente em uso prático no cotidiano.

O segundo descasamento é “Leio criticamente informação” ≠ “Sei me proteger”. O item E (“Sei reconhecer sinais comuns de fake news/desinformação em conteúdos divulgados nas redes sociais – texto, imagens e vídeos”) apresenta concordância alta (78,3%), mas o item D (“Sinto-me preparado para manter minha segurança e privacidade no ambiente digital”) é baixo (30,7%) e com discordância dominante. Isso sugere que competências cognitivas/interpretativas não acompanham, na mesma medida, competências protetivas/operacionais.

O terceiro é “Entendo plataformas/dados” ≠ “Me sinto seguro”. O item C (“Compreendo como e por que as grandes plataformas digitais armazenam e utilizam dados de usuários”) não “puxa” o item D (“Sinto-me preparado para manter minha segurança e privacidade no ambiente digital”): mesmo com uma compreensão parcial sobre dados e plataformas, a autopercepção de preparo para privacidade permanece baixa.

Em suma, o “centro de gravidade” do bloco não está em IA nem em desinformação, mas em segurança e privacidade, onde se concentra a percepção de despreparo.

Variações por segmentação

No item A (“Sei como a Inteligência Artificial funciona e quais mudanças ela traz para o cotidiano”), não há variações relevantes em concordância: as pequenas oscilações aparecem nas discordâncias, sem alterar o quadro geral de alta concordância.

Já no item B (“Utilizo a Inteligência Artificial nas minhas tarefas profissionais ou de estudo”), surgem clivagens fortes, considerando a média de concordância em 59,6%. Por idade, os respondentes de 16–29 (53,5%) e 60+ (48,85%) ficam abaixo, enquanto 30–39 se destaca acima (66%). As faixas 40–49 (60,7%) e 50–59 (64,5%) ficam próximas da média, mas afastadas de 16–29 e 60+. Regionalmente, o Nordeste (64,3%) aparece acima do Sudeste (58,3%). Por área, há o contraste mais acentuado: acervo (49%) vs. educativo (66,5%), uma distância superior a 17 pontos. Por renda, até 3 salários mínimos (63,1%) fica acima de 3–5 salários mínimos (56,5%).

No item C (“Compreendo como e por que as grandes plataformas digitais armazenam e utilizam dados de usuários”), as clivagens acompanham as do item B, considerando a média de concordância em 55,7%. Por idade, 50–59 aparece acima (61,3%), enquanto 60+ fica bem abaixo (43,5%), com grande diferença interna.

Por região, o Nordeste (60,7%) se posiciona acima; Sul+Norte+Centro-Oeste (50,6%) fica abaixo e distante do Nordeste; o Sudeste (56,4%) permanece próximo da média. Por área, o acervo aparece acima (61,5%). Por renda, até 3 salários mínimos (61,2%) fica acima, enquanto 3–5 salários mínimos (54%) e acima de 10 salários mínimos (54%) ficam abaixo desse patamar.

No item D (“Sinto-me preparado para manter minha segurança e privacidade no ambiente digital”), a clivagem central deve ser lida pela discordância total (média de 55,1%), já que a



discordância é maior que a concordância. Por idade, 16–29 (62,1%) fica acima, enquanto 50–59 (46,5%) fica abaixo, com diferença expressiva; 30–39 (54,6%) e 40–49 (55,5%) permanecem próximos da média. Por gênero, homens cis (48,5%) ficam abaixo, e mulheres cis (58,3%) acima, com diferença relevante. Por região, Sul+Norte+Centro-Oeste (48,9%) fica abaixo, enquanto Sudeste (56,9%) e Nordeste (58%) ficam acima. Por área, acervo (64,4%) aparece acima e educativo (53,8%) abaixo, com contraste superior a 10 pontos. Por renda, até 3 salários mínimos (51%) é menor que acima de 10 salários mínimos (58,7%), e 5–10 salários mínimos (56,7%) aparece acima de até 3 salários mínimos.

No item E (“Sei reconhecer sinais comuns de fake news/desinformação em conteúdos divulgados nas redes sociais – texto, imagens e vídeos”), considerando a média de concordância em 78,3%, surgem contrastes por vínculo, idade e gênero. Os vinculados a museus e instituições culturais aparecem acima (80,5%) do que os não vinculados (75,5%). Por idade, 30–39 (84,9%) está acima, enquanto 60+ (71%) fica abaixo e distante do grupo 30–39. Por gênero, homens cis (91%) ficam muito acima, enquanto mulheres cis (74,3%) ficam abaixo, com diferença expressiva.

No item F (“Reconheço a importância dos museus no combate às fake news/desinformação e na educação digital da sociedade”), há quase consenso, com pequena variação regional: o Nordeste (94,6%) aparece acima de Sul+Norte+Centro-Oeste (88,6%), com média geral de 91,6%.

Por fim, no item G (“Acompanho as discussões em torno dos impactos ambientais dos “data centers” – consumo de energia e água, emissões de gases de efeito estufa – no meio ambiente”), considerando a média de concordância em 73,5%, as clivagens principais aparecem por área e renda. O acervo (67,3%) fica abaixo da média e abaixo do educativo (77,4%). Em renda, até 3 salários mínimos (79%) aparece acima, enquanto 3–5 salários mínimos (70,8%) fica abaixo, configurando contraste interno relevante.

Síntese interpretativa

Os dados não apontam para um único “nível” de letramento digital, mas para competências percebidas em camadas. Há, primeiro, um consenso normativo forte: o item F (“Reconheço a importância dos museus no combate às fake news/desinformação e na educação digital da sociedade”) é o topo do conjunto e se destaca também pela intensidade elevada de concordância total. Em paralelo, aparece uma autoconfiança cognitiva elevada em E (“Sei reconhecer sinais comuns de fake news/desinformação em conteúdos divulgados nas redes sociais – texto, imagens e vídeos”), A (“Sei como a Inteligência Artificial funciona e quais mudanças ela traz para o cotidiano”) e G (“Acompanho as discussões em torno dos impactos ambientais dos “data centers” – consumo de energia e água, emissões de gases de efeito estufa – no meio ambiente”), que mantêm patamares altos de concordância e sugerem familiaridade declarada com desinformação, IA (no plano geral) e impactos ambientais do digital.

Ao mesmo tempo, a adoção prática e a compreensão estrutural ficam em um patamar intermediário: B (“Utilizo a Inteligência Artificial nas minhas tarefas profissionais ou de estudo”) e C (“Compreendo como e por que as grandes plataformas digitais armazenam e utilizam dados de usuários”) se situam “no meio” e são marcados pela predominância de concordância parcial, indicando um engajamento mais moderado quando a afirmação



exige descrição de uso efetivo (IA no trabalho/estudo) ou entendimento mais estruturado do funcionamento das plataformas e dos dados. O ponto fora da curva é D ("Sinto-me preparado para manter minha segurança e privacidade no ambiente digital"): nele, a vulnerabilidade domina, com discordância majoritária, sinalizando que, **mesmo quando há autopercepção de saber sobre IA e desinformação, persiste a percepção de baixa capacidade de proteção no ambiente digital.**

As segmentações refinam esse quadro. Por idade, desenha-se um padrão de "pico no meio" em itens ligados a uso e reconhecimento (com 30–39 em patamares mais altos), ao passo que 60+ concentra uma defasagem mais ampla, sobretudo em (B), (C) e (E). Por área de atuação, emerge um "X" característico: o educativo aparece mais próximo do polo de adoção e de temas públicos (especialmente em B e G), enquanto o acervo combina maior compreensão declarada (C) com maior sensação de vulnerabilidade (D), sugerindo que entender o ecossistema não implica sentir-se protegido nele.

Em gênero, as diferenças se concentram de forma particularmente forte em (E) e (D), apontando assimetrias relevantes na autopercepção de competência e de segurança. Por fim, o eixo de segurança/privacidade parece operar com lógica própria: segmentos com maior adesão em (B), (C) e (F) não são necessariamente os que se sentem mais preparados em (D), reforçando a hipótese de que proteção depende menos de "consciência" declarada e mais de rotinas práticas, condições institucionais e suporte contínuo.

Análise comparativa

No plano interpretativo, o desenho geral é consistente com a ideia de que autoavaliações captam não apenas domínio, mas também confiança ao julgar a si mesmo, o que pode produzir discrepâncias sistemáticas entre grupos (KRUGER; DUNNING, 1999). Além disso, a diferença entre A ("Sei como a Inteligência Artificial funciona e quais mudanças ela traz para o cotidiano") e B ("Utilizo a Inteligência Artificial nas minhas tarefas profissionais ou de estudo") dialoga com modelos clássicos de adoção de tecnologia: "conhecer" não implica "usar"; a incorporação cotidiana depende de utilidade percebida, facilidade, suporte e condições organizacionais (DAVIS, 1989; VENKATESH et al., 2003). No campo recente de alfabetização em IA, autores propõem justamente separar familiaridade geral de competência aplicada e crítica (LONG; MAGERKO, 2020), o que ajuda a ler o "gap" entre saber e uso.

A tensão entre C ("Compreendo como e por que as grandes plataformas digitais armazenam e utilizam dados de usuários") e D ("Sinto-me preparado para manter minha segurança e privacidade no ambiente digital") — alguma compreensão do ecossistema de dados sem sensação de preparo para privacidade — é especialmente relevante em um contexto regulatório como o brasileiro, no qual a LGPD estrutura obrigações e princípios para tratamento de dados (BRASIL, 2018). Ela também converge com diagnósticos nacionais sobre preocupação com privacidade e limitações práticas de controle individual no ambiente digital (CGI.br; NIC.br, 2024).

No eixo desinformação, os altos níveis de concordância em E ("Sei reconhecer sinais comuns de fake news/desinformação em conteúdos divulgados nas redes sociais – texto, imagens e vídeos") e sobretudo em F ("Reconheço a importância dos museus no combate às fake news/desinformação e na educação digital da sociedade") indicam forte base para



atuação institucional. Ainda assim, a literatura sugere cautela: reconhecer desinformação é uma competência difícil e contextualmente variável em ambientes de alta velocidade de circulação e disputas de credibilidade (WARDLE; DERAKHSHAN, 2017; VOSOUGHI; ROY; ARAL, 2018). No Brasil, pesquisas sobre pandemia e redes sociais reforçam que dinâmicas de circulação e enquadramentos sociais sustentam desinformação mesmo diante de contestação (GALHARDI et al., 2020; RECUERO; SOARES, 2021). Nesse sentido, o alto consenso em (F) pode ser lido como oportunidades para programas estruturados de educação digital e informacional, em diálogo com referências internacionais (WILSON et al., 2013).

Por fim, G ("Acompanho as discussões em torno dos impactos ambientais dos "data centers" – consumo de energia e água, emissões de gases de efeito estufa – no meio ambiente") sugere uma ponte promissora entre cultura digital e sustentabilidade: o acompanhamento de debates sobre data centers aparece alto e com "núcleo" robusto de concordância total. No debate internacional, a expansão de data centers e cargas de IA vem sendo tratada como tema energético e climático de primeira ordem (IEA, 2025), e marcos de ética da IA incluem dimensões ambientais e de governança (UNESCO, 2022). Isso reforça que, para museus, alfabetização digital pode ser articulada com agendas socioambientais — desde que o ponto frágil do conjunto, segurança e privacidade (D), seja enfrentado com estratégias práticas e institucionais, e não apenas informativas.

O que dizia a pesquisa em 2020

O tema da tecnologia nos museus, abordado de forma distinta na pesquisa anterior, era definido como presença e fluência digital, com a maioria dos profissionais (79,5%) declarando familiaridade com recursos virtuais, com índices ainda mais altos em setores administrativos, comunicação e captação (acima de 90%). Já áreas centrais para a experiência museal — como Curadoria/Pesquisa (75%), Exposições (67%) e Receptivo (67%) — mostravam menor domínio, revelando um descompasso entre suporte institucional e práticas diretamente ligadas ao público. Havia também a percepção de que a presença online trazia benefícios para os museus, sobretudo em gestões mistas (84,5%) e privadas (80,4%), embora áreas ligadas à conservação, curadoria e educativo demonstrassem mais cautela. O estudo destacava ainda reciprocidades e aprendizados intergeracionais: jovens mais familiarizados com recursos digitais (50% entre 16–24 anos) conviviam com profissionais mais experientes, que ofereciam apoio emocional e se mostravam produtivos e estimulados a enfrentar os desafios da pandemia. Entre os 60+, apenas 29% se diziam plenamente familiarizados com ferramentas digitais, evidenciando contrastes geracionais.

De lá para cá, o cenário tecnológico se transformou rapidamente. A digitalização deixou de ser apenas presença online e passou a envolver camadas mais complexas de conhecimento e uso, com a aceleração da Inteligência Artificial, a expansão de recursos imersivos e interativos, digitalização de acervos e o debate sobre privacidade, dados e impactos





ambientais dos data centers. **O que em 2020 era sobretudo familiaridade com ferramentas digitais básicas, hoje se desdobra em desafios de adoção prática da IA, alfabetização crítica e governança tecnológica — exigindo dos museus não apenas fluência, mas também posicionamento estratégico diante das transformações da cultura digital.**

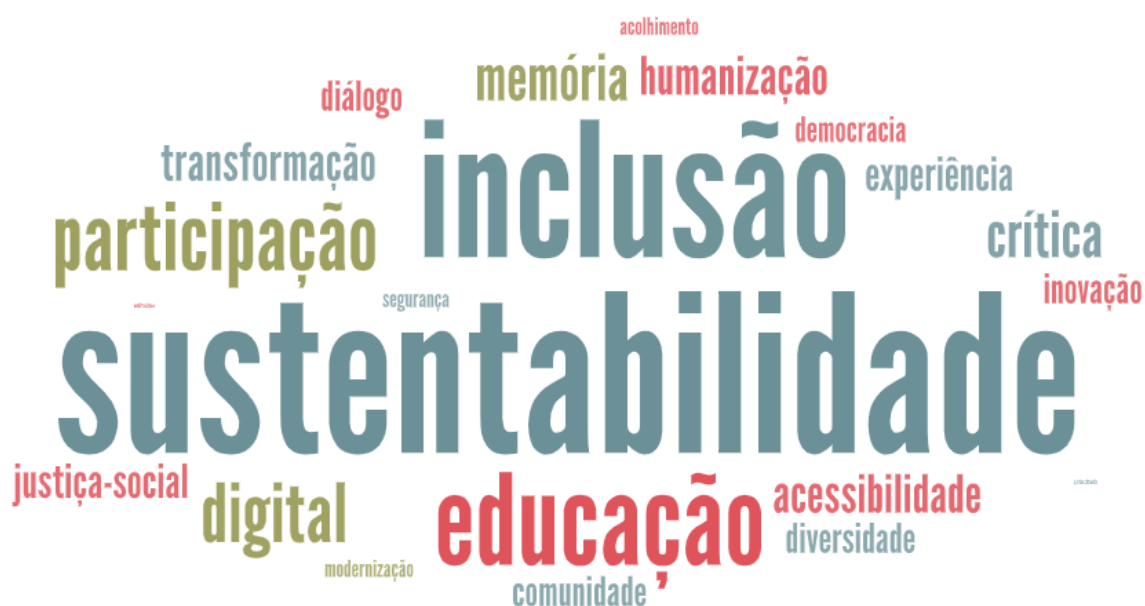


7. O museu do futuro

O museu do futuro é... um espaço inclusivo, acessível e diverso... enraizado no território, construído com a comunidade e governado por formas de gestão compartilhada, baseadas em escuta e codecisão... sujeito em agendas ambientais e espaço de consciência, que foca a emergência climática... um lugar de acolhimento, afetivo e seguro, que prioriza relacionamentos, escuta e cuidado... um espaço educativo, de produção de conhecimento, reflexão crítica e diálogo com a contemporaneidade, e também um agente de transformação social... que entende que a memória é viva, que usa a tecnologia de forma crítica – a serviço da missão social, e não como fim em si mesma... um lugar de experimentação, aberto a novas linguagens, mídias e formas lúdicas de fruição.

A edição de 2025 repetiu a pergunta aberta feita em 2020: "Para fechar esse bloco: em uma única palavra, para você, o museu no futuro deve ser...", buscando captar novamente visões e expectativas dos respondentes em relação aos museus. Em vez de alternativas, o respondente tinha um campo aberto para expor, de modo sintético e com suas próprias palavras, as suas expectativas quanto ao museu do futuro. As respostas sobre o "museu do futuro" mostram que, para os profissionais ouvidos, o futuro dos museus não é definido principalmente pela tecnologia, e sim por transformações sociais, políticas e éticas, bem como pela preocupação com a sustentabilidade ambiental.

Figura 1 - Nuvem de palavras sobre o futuro dos museus



Na nuvem de palavras, o termo "sustentabilidade" (e suas variações: "socioambiental", "ecológico", "clima", "meio ambiente") aparece com maior frequência porque é um vocabulário muito coeso e tende a ser enunciado de forma direta e repetida. Já na análise por eixos, a recorrência mais forte não se concentra em uma única palavra, mas em um conjunto de termos distribuídos — "acessibilidade", "inclusão", "diversidade", "justiça social", "equidade", "antirracismo" e "democracia" — que, quando considerados em conjunto, compõem o eixo mais abrangente e persistente do corpus: direitos, inclusão e diversidade. Em outras palavras: sustentabilidade é a palavra mais frequente; direitos/inclusão/diversidade é o eixo mais recorrente, ao se reunir por proximidade temática e categorizar os termos em grandes eixos. Segue, portanto, uma análise com base nos eixos mais recorrentes.

Sustentabilidade e crise climática: Há um bloco expressivo de respostas que destacam "sustentabilidade", "socioambiental", "ecológico", "justiça climática", "meio ambiente". **O museu do futuro é visto como ator das agendas ambientais, articulador entre patrimônio cultural e ambiental, bem como espaço de consciência, que aborda a emergência climática como tema central.** Isso desloca o museu de um lugar neutro para uma posição de responsabilidade socioambiental ativa.

Acessibilidade, inclusão e diversidade: A categoria mais numerosa traz termos como "acessível", "inclusivo", "para todos", "plural", "representativo". **O "museu do futuro" é imaginado como um espaço de direito, efetivamente acessível em termos físicos, comunicacionais, simbólicos e econômicos,** inclusivo em sentido amplo (diferentes corpos, classes, raças, gêneros, faixas etárias e condições) e articulado à ideia de diversidade e justiça social, dialogando com pautas antirracistas, decoloniais e de grupos historicamente excluídos. Isso aponta para uma ruptura com a imagem do museu como instituição elitista e afastada, em direção a um museu radicalmente democrático.

Educação, conhecimento e transformação social: Termos como "educativo", "formativo", "construção de conhecimento", "formação crítica", "combate à desinformação" aparecem em diversas respostas. **O museu do futuro é um espaço educativo ampliado, de produção de conhecimento, reflexão crítica e diálogo com problemas contemporâneos, e também um agente de transformação social,** descrito como "ativista", "mobilizador", "transformador", capaz de mudar realidades e transformar corações e mentes.

Participação social e centralidade do território: Outro eixo forte é o da participação comunitária: respostas que evocam termos como "comunitário", "gestão compartilhada", "escuta", "território", "periferia", "popular" foram reunidas aqui. **O museu do futuro aparece como enraizado no território,** em diálogo permanente com o entorno, **construído com a comunidade e não apenas para ela, e governado por formas de gestão compartilhada, mais horizontais, baseadas em escuta e codecisão.** Há uma crítica evidente ao modelo de museu hierárquico e verticalizado e um desejo de instituições que se organizem em rede com coletivos, grupos culturais e movimentos locais.



Dimensão humana, acolhimento e cuidado: Muitas respostas falam em “humano”, “humanizado”, “acolhedor”, “aconchegante”, “afetivo”, “cuidado”, “seguro”. O museu do futuro é imaginado como **um lugar de acolhimento, e não de intimidação; um espaço afetivo e seguro, especialmente para grupos vulnerabilizados; e um ambiente que prioriza relacionamentos, escuta e cuidado mais do que o deslumbramento tecnológico.** Isso dialoga com outros resultados da pesquisa, que relatam assédio, racismo e autoritarismo: o futuro desejado é quase uma contra-imagem das violências vividas hoje.

Memória e patrimônio como memória viva: As respostas sobre “memória”, “história”, “guardião”, “preservação”, “patrimônio” reforçam que a função de guardar e preservar permanece central, mas **a memória é entendida como viva, voltada à reflexão social e à construção de futuros possíveis.** O museu deixa de ser mero depósito de objetos e se torna espaço de reflexão sobre memórias, conflitos e futuros.

Tecnologia e formatos digitais – importante, mas não central: Termos como “digital”, “virtual”, “híbrido”, “online”, “tecnologia” aparecem, mas não dominam o imaginário. Em geral, são associados à acessibilidade, alcance, sustentabilidade e novas formas de fruição. Ao mesmo tempo, há respostas que defendem o museu como “respiro” frente ao excesso de tecnologia, reforçando a centralidade do humano. **Há uma vontade de usar tecnologia de forma crítica – a serviço da missão social, e não como fim em si mesma.**

Inovação, interatividade e experiência: Surgem ainda ideias de inovação, criatividade, interatividade, experiência, imersão, sensorialidade. **O museu do futuro é descrito como experimental, aberto a novas linguagens, mídias e formas lúdicas de fruição, vivo e dinâmico.** Mas essa inovação é quase sempre ancorada em outros valores: inclusão, diversidade, educação e justiça social.

Em conjunto, o “museu do futuro” imaginado pelos respondentes é menos um edifício equipado com aparatos tecnológicos e mais uma instituição orientada por uma missão pública robusta: **um espaço de direitos e de redistribuição de acesso — física, comunicacional, simbólica e econômica — radicalmente democrático, inclusivo, diverso e antirracista.** Esse museu se define também por sua forma de fazer: participativa, baseada em escuta, gestão compartilhada e codecisão, enraizada no território e construída com (e não apenas para) as comunidades do entorno.

Ao mesmo tempo, **assume responsabilidade socioambiental ativa,** tratando sustentabilidade e crise climática como agendas centrais e articulando patrimônio cultural e ambiental, educação e justiça climática. **Sua dimensão cotidiana é humana, acolhedora e segura:** um lugar de cuidado e pertencimento, capaz de enfrentar violências e exclusões que atravessam o presente. O papel educacional aparece ampliado — produção de conhecimento, formação crítica e combate à desinformação — articulado a uma vocação transformadora. Preservar memória e patrimônio permanece fundamental, mas como “memória viva”: matéria para reflexão pública sobre conflitos, reparações e futuros possíveis.



Nesse quadro, **o digital é relevante, mas instrumental e crítico**: deve ampliar acessibilidade, alcance e mediação sem substituir a experiência sensível e presencial — e, justamente por isso, o museu do futuro também pode oferecer tempos e espaços de desaceleração, com usos mais contidos da tecnologia, funcionando como “respiro” diante do excesso tecnológico.

Por fim, inovação, interatividade e experimentação são desejadas como linguagens e modos de fruição, desde que ancoradas nos valores anteriores. Em grande medida, **o futuro projetado explicita tensões percebidas no presente, mas também aponta para a vitalidade de expectativas de mudança, indicando atributos que os profissionais desejam ver fortalecidos já nos museus de hoje.**

O que dizia a pesquisa em 2020

Em 2020, em meio à pandemia, os profissionais projetavam o museu do futuro como uma instituição humana, solidária, transformadora, inclusiva e acolhedora, capaz de estreitar laços com suas comunidades e assumir papel social ampliado. Aproximadamente três em cada quatro participantes acreditavam que suas instituições realizaram ações relevantes durante o isolamento, mas havia diferenças importantes: setores como Curadoria/Pesquisa (35%), Documentação/Conservação (32%) e Exposições (39%) mostravam menor confiança, enquanto áreas de Comunicação/Marketing e Captação de Recursos apareciam mais positivas. Museus comunitários e ecomuseus se destacavam, com maior convicção sobre a relevância de suas ações (56%). A pesquisa também revelava tensões: 43,4% dos respondentes não viam fortalecimento da relação com comunidades, especialmente em museus de arte (48%) e setores de Exposições (59%). Já entre os mais jovens (16–24 anos), 73% percebiam aproximação, indicando um olhar geracional mais otimista. Nas tendências de futuro, os profissionais apontavam museus mais digitais, com programação cultural e educativa repensada para o ambiente online, e integrados a novas práticas de trabalho híbridas.

Ao mesmo tempo, havia receio: quase 11% acreditavam que os museus se tornariam menos acessíveis e atenderiam públicos menos diversos no pós-pandemia. O que em 2020 aparecia como desejo de presença digital ampliada e solidariedade comunitária evoluiu, nos anos seguintes, para debates mais complexos: a Inteligência Artificial passou a ocupar lugar central nas práticas e nas incertezas sobre o futuro profissional; privacidade e proteção de dados emergiram como eixo de insegurança; e sustentabilidade e justiça climática foram incorporadas às agendas museais, articulando patrimônio cultural e ambiental. O digital deixou de ser apenas presença online e tornou-se instrumento crítico, voltado a ampliar acessos sem substituir a experiência sensível e presencial. Assim, o futuro imaginado em 2020 como humano e solidário conecta-se hoje à ideia de um coro de vozes diversas, em que tecnologia, comunidades e justiça socioambiental se entrelaçam para redefinir o papel dos museus.



8. Síntese analítica do Ciclo 1

As vozes reunidas revelam a vitalidade do campo museal — engajamento, relevância social e competência técnica convivem com desafios de desigualdade e desgaste, mas apontam o desejo para um futuro democrático, inclusivo e sustentável, capaz de alinhar missão pública e cotidiano institucional.

O Ciclo 1 oferece um retrato denso e articulado do campo museal a partir das vozes de 778 profissionais distribuídos por todas as regiões do país, com segmentação entre vinculados e não vinculados a museus para permitir leituras comparativas mais finas e reduzir distorções na comparação com levantamentos anteriores. Essa mesma abrangência, no entanto, explicita o desafio estrutural de alcance e participação: a concentração de respostas no Sudeste é interpretada pelo relatório tanto como efeito da divulgação online quanto como reflexo da própria concentração de museus e trabalhadores no eixo Sudeste, com destaque para São Paulo e Rio de Janeiro.

A leitura do perfil sociodemográfico estabelece um ponto de partida fundamental para interpretar todos os resultados do ciclo: o campo que responde é majoritariamente composto por pessoas brancas, com presença expressiva de mulheres cis, com 40 anos ou mais e com alta escolaridade, configurando um recorte de classe média e média alta em termos de renda familiar, com baixa incidência declarada de deficiência no conjunto geral. Essa composição não é apenas descritiva: ela atravessa a capacidade de “voz” no setor, o acesso a oportunidades, a permanência e o modo como desigualdades de gênero e raça aparecem nas análises de bem-estar e sobrecarga. A própria distribuição racial, ainda que majoritária branca, é peça-chave para discutir a necessidade de ampliação de diversidade e de políticas institucionais consistentes, sobretudo quando se observa que desigualdades se reatualizam nas experiências emocionais e laborais.

No plano do perfil profissional, evidencia-se um campo heterogêneo, mas com uma base numericamente forte de atuação interna em museus e também presença significativa de profissionais em órgãos públicos e em consultoria/prestação de serviços, compondo o mosaico de vínculos e formas de participação no setor. A distribuição por áreas/setores reforça a centralidade do educativo e do acervo (incluindo documentação, conservação e restauração), mas também aponta para uma ecologia de funções que inclui gestão, direção, segurança, limpeza e tecnologia, isto é, atividades de sustentação cotidiana sem as quais a “experiência museal” não se realiza. A análise institucional, por sua vez, situa o trabalho dentro de diferentes categorias (públicas e privadas), tipos de gestão e portes, lembrando que a capacidade de investir em infraestrutura, formação e rotinas de cuidado não é homogênea e depende de arranjos organizacionais e de políticas públicas.

É a partir desse pano de fundo que o bloco “Você e a instituição em que trabalha” ganha densidade interpretativa. De um lado, há um reconhecimento alto do impacto social do trabalho museal, com forte concordância de que a instituição em que se atua contribui positivamente para a sociedade e oferece experiências relevantes.



De outro, a síntese é clara ao apontar a dissonância entre relevância e participação interna: "Relevância em alta, mas falta de troca" aparece como fórmula analítica para descrever um ambiente em que a escuta, a circulação de opiniões e a abertura à participação não acompanham, na mesma intensidade, o sentido público atribuído ao museu. Essa tensão se agrava quando se evidencia tanto a presença de receios para se manifestar quanto as razões estruturais que os sustentam: hierarquias rígidas, experiências de assédio, precarização, pressões políticas e insegurança institucional aparecem como categorias recorrentes nas respostas abertas, sugerindo que a "voz" é distribuída de forma desigual dentro das organizações.

As "Condições de trabalho" aprofundam essa leitura ao deslocar a análise do plano simbólico para o plano operacional: há sinais de competência técnica e familiaridade com plataformas digitais, mas persistem fragilidades em infraestrutura e, sobretudo, em comunicação institucional e clareza de orientações da gestão. Trata-se de um ambiente com engajamento e capacidade instalada, mas atravessado por desafios estruturais e comunicacionais que impedem que a disposição de contribuir se converta, de forma consistente, em práticas colaborativas e sustentáveis. Essa leitura se fortalece ao se conectar os achados atuais aos dados de 2020: identifica-se melhora relativa em familiaridade digital e percepção de formação técnica, mas também a continuidade de problemas que, na pandemia, eram lidos como crise emergencial e que agora se consolidam como padrão sistêmico, com efeitos diretos sobre a saúde ocupacional.

O capítulo sobre "Sentimentos sobre a atuação no setor museal" sintetiza, em termos afetivos, o que outras seções descrevem como estrutura: produtividade, motivação e satisfação sustentam o trabalho, mas convivem com saldos negativos marcantes em cansaço, sobrecarga e ansiedade. A tensão central nomeada pelo relatório — propósito e engajamento coexistindo com pressão e desgaste — ilumina o modo como a vocação pública do museu pode operar, paradoxalmente, como motor de permanência mesmo quando as condições internas não oferecem equilíbrio. Além disso, as desigualdades atravessam o conjunto: mulheres e, em especial, mulheres negras, aparecem com maiores extremos negativos, articulando dimensões de gênero e raça a dinâmicas de desgaste emocional e precarização.

O bloco "Você e o mundo atual" amplia o horizonte e recoloca o campo museal dentro de processos contemporâneos que reconfiguram simultaneamente instituições e expectativas públicas. No módulo de emergências climáticas, o relatório registra um nível muito alto de reconhecimento da realidade e da origem antrópica do fenômeno, praticamente sem indícios relevantes de negacionismo, ao mesmo tempo em que organiza a discussão em camadas que incluem visão pessoal, sentimentos, autoavaliação de conhecimento e atribuições institucionais. Com a explicitação do tipo de papel esperado de museus e profissionais — do posicionamento público a metas de emissões, cocriação com comunidades afetadas, planejamento de riscos para acervos e revisão de patrocínios — o enfoque passa por clima de governança, acervo e responsabilidade social, evitando reduzir o tema a "conteúdo" de exposição.



No módulo de transformações digitais, os resultados levam a se evitar uma leitura linear do "mais tecnologia" e mostra um campo dividido: a percepção de calibragem adequada do digital nas exposições é minoritária, enquanto predomina a sensação de desequilíbrio entre escassez e excesso, indicando divergências de critério, de repertório e de experiências concretas de visita e trabalho. No plano afetivo, os resultados sugerem abertura a experimentar recursos e certa confiança nos benefícios das inovações, mas a privacidade emerge como ponto crítico: a insegurança quanto à própria proteção no ambiente digital se destaca como único par claramente negativo, ao lado de uma incerteza relevante sobre o futuro profissional em um contexto de IA. Ao mesmo tempo, aparece um consenso normativo forte sobre o papel público dos museus frente à desinformação e à educação digital, apontando uma base de legitimidade interna para programas estruturados de alfabetização digital e informacional.

Essas duas frentes — clima e digital — convergem, por fim, no desenho do "museu do futuro", onde as respostas projetam um horizonte ético-político e também organizacional. O futuro desejado é descrito por eixos que enfatizam sustentabilidade, direitos/inclusão/diversidade, acessibilidade e participação, com reforço de uma noção de museu vivo, comunitário, acolhedor e capaz de produzir troca social real. O aspecto decisivo é que essas expectativas públicas recaem sobre instituições cuja vida interna ainda carrega déficits de escuta, fragilidades comunicacionais e pressões emocionais persistentes: o "museu do futuro" só se sustenta se as condições de trabalho e a cultura organizacional acompanharem a ambição pública.

Portanto, é preciso reconhecer simultaneamente a força e a vulnerabilidade do campo. Há capital técnico, engajamento e sentido de relevância social; há também desigualdades estruturais, silenciamentos e uma continuidade de desgaste emocional que não pode ser tratada como resíduo da pandemia, mas como questão de gestão, política pública e ética institucional. Ao articular perfil, instituição, condições de trabalho, afetos e mundo contemporâneo, este relatório deixa como síntese um desafio de coerência: alinhar discurso e prática, missão pública e vida interna, inovação e cuidado, futuro desejado e sustentação material cotidiana. Essa coerência, mais do que um ideal, aparece aqui como condição de possibilidade para que museus e profissionais possam atravessar as urgências do presente — climáticas, digitais e sociais — sem normalizar a precarização e sem sacrificar, no interior das instituições, a mesma ideia de direitos, participação e dignidade que se busca afirmar para fora.



9. Desafios e oportunidades

A pesquisa conecta a missão pública à vida interna das instituições — e só há capacidade de resposta sustentável quando existe coerência entre discurso e prática.

Em um contexto de rápidas transformações, uma pesquisa é sempre um instrumento essencial para qualificar decisões e orientar o setor a partir de uma base comum de evidências. Ao reunir indicadores, ela transforma impressões em dados, confirmando que muitos desafios vividos no cotidiano institucional não são pontuais, mas estruturais — e exigem respostas consistentes.

Ao mesmo tempo, a pesquisa não apenas reafirma questões recorrentes: ela também aponta o surgimento de novos vetores de tensão que reposicionam o campo museal. A crise climática, a aceleração tecnológica e a presença cada vez mais determinante da inteligência artificial redesenham expectativas sociais, alteram relações de confiança e exigem novas responsabilidades. Isso impacta diretamente os modelos de governança, os critérios de tomada de decisão e os parâmetros éticos que sustentam a missão pública das instituições.

O futuro exige ampliar e aprofundar diagnósticos, o que torna necessário capacidade real de planejamento e implementação, para que as decisões sejam assertivas e possam se traduzir em mudanças efetivas. Nesse mesmo sentido, o desafio histórico da diversidade e da inclusão, marcado por desigualdades raciais e sociais no corpo profissional — ainda majoritariamente branco — evidencia a oportunidade de consolidar perspectivas decoloniais e ações programáticas permanentes, em vez de iniciativas pontuais. Da mesma forma, agendas contemporâneas como sustentabilidade, transformação digital, equidade e direitos culturais dependem de governança transparente, recursos suficientes e uma cultura institucional baseada em aprendizado contínuo. Nesse cenário, a pesquisa cumpre um papel estratégico: ela conecta a missão pública à vida interna das instituições, qualificando e retroalimentando as ações. Ao mesmo tempo, os resultados mostram que essa capacidade de resposta depende de maior coerência entre discurso e prática — nas políticas de trabalho, na saúde institucional, na equidade, na comunicação e na diversidade.

À luz dos dados, o ICOM Brasil aparece como ator com potencial para agregar agendas, mediar convergências, promover intercâmbio de boas práticas e oferecer referências capazes de dar escala às mudanças identificadas pela pesquisa. Mais do que apontar inovações, o cenário descrito pelo relatório evidencia a importância de criar condições sustentáveis para que elas aconteçam. Nesse sentido, a pesquisa se afirma como instrumento de estabilidade: fortalece escolhas, sustenta políticas compartilhadas e contribui para o amadurecimento institucional do campo museal.

Os desafios e oportunidades a seguir foram organizados considerando a atuação de instituições museais e culturais e também do ICOM Brasil, com o objetivo de explicitar frentes prioritárias de atenção, amadurecimento institucional e desdobramento possível dos achados da pesquisa:

- eixos estratégicos de atenção para temas que atravessam a gestão;



- pacotes estruturantes voltados a demandas transversais, que pedem atenção permanente das instituições;
- desafios e oportunidades para a pesquisa com aspectos específicos a considerar em novas edições da pesquisa;
- desafios e oportunidades para o ICOM Brasil, considerando aspectos relacionados ao seu desenvolvimento e projeção institucional.

Eixos Estratégicos

EIXO 1 — PESSOAS, SAÚDE E CONDIÇÕES DE



A transformação institucional só é possível quando os profissionais estão protegidos, saudáveis e capacitados. A sobrecarga, a fragilidade emocional, a baixa segurança psicológica e a falta de estrutura de gestão comprometem qualquer agenda de inovação. Este eixo coloca o cuidado institucional como pré-condição para o futuro dos museus, criando ambientes de trabalho seguros e fortalecendo a capacidade coletiva.

- Frentes de oportunidade: Programas de saúde no trabalho museal; guias de boas práticas sobre carga, rotina e prevenção de *burnout*; padrões de segurança psicológica; comitês internos de cuidado e integridade; trilhas de capacitação aplicadas às diferentes funções e portes de museu.
- Indicadores possíveis de acompanhamento: Índice de bem-estar e autopercepção de carga; taxa de acesso à formação; existência de políticas formais de assédio, saúde e escuta.

EIXO 2 — MULHERES NOS MUSEUS



O campo museal é sustentado por uma maioria de mulheres trabalhadoras, o que reforça a urgência de campanhas de proteção e garantia de direitos, além de considerar aspectos relacionados à maternidade, menopausa, trabalhos não remunerados de cuidado e sobrecarga mental. Apesar de as mulheres serem a base cotidiana das instituições, persistem desigualdades de reconhecimento, baixa presença em liderança e maiores riscos de violência institucional. Este eixo busca propor correções de assimetrias e indicar formas possíveis de ampliação da presença feminina em posições de decisão com a finalidade de permitir ambientes livres de discriminação.



- Frentes de oportunidade: Campanha internacional “Mulheres na Cultura / Mulheres nos Museus”; guias de políticas internas de equidade e proteção; protocolos de prevenção e resposta a assédio e discriminação; grupos de discussão e troca sobre temas que atingem diretamente as mulheres; protocolos de segurança no trabalho e atendimento ao público; selo e metas progressivas de liderança feminina; transparência e prestação de contas por meio de relatórios anuais simplificados.
- Indicadores possíveis de acompanhamento: Percentual de mulheres em liderança e coordenação; índice de percepção de segurança e ambiente de trabalho; presença de protocolos institucionais e canais de denúncia.

EIXO 3 — PONTES INTERGERACIONAIS E TROCA



As diferenças de percepção entre gerações — sobre tecnologia, clima ou futuro institucional — podem ser fonte de conflito ou de inovação. Tomadas como desafios e oportunidades, essas diferenças podem ser convertidas em potência por meio de programas formais de mentoria dupla e comunidades de prática. Nesse horizonte, jovens e sêniores podem se apoiar mutuamente: os mais experientes oferecendo suporte em estratégia, ética e governança, e os mais jovens contribuindo com letramento digital, novas linguagens e cultura de rede.

- Frentes de oportunidade: Programas de apadrinhamento intergeracional; comunidades de prática temáticas; formação em pensamento complexo e tomada de decisão em crise.
- Indicadores possíveis de acompanhamento: Adesão a programas de mentoria; diversidade etária nas equipes e redes; evolução da autoconfiança em temas críticos como clima e digital.

EIXO 4 — COMUNICAÇÃO PARA FORTALECER A



A comunicação é parte da cultura organizacional. Quando há ruídos internos, desalinhamento de discurso ou insegurança para falar, a instituição perde credibilidade externa e capacidade de resposta em crises. Nesse sentido, os resultados evidenciam a oportunidade de fortalecer uma governança comunicacional que alinhe missão, prática e linguagem, favorecendo fala segura, escuta ativa e protocolos mais nítidos para situações críticas.



- Frentes de oportunidade: Sistematização e circulação de referências de comunicação institucional já existentes no âmbito do ICOM BR e da rede de museus e instituições culturais, incluindo protocolos de fala segura e escuta ativa, guias de comunicação em crise e alinhamentos orientados por transparência e cuidado.
- Indicadores possíveis de acompanhamento: Índice de segurança psicológica para manifestação; existência de políticas e rotinas de comunicação interna; capacidade de resposta em crise (tempo, clareza, consistência).

FIXO 5 — VALORIZAÇÃO DE ÁREAS ESPECÍFICAS:



A concentração de sentimentos e percepções mais negativas em áreas como de Acervo aponta para uma vulnerabilidade interna crítica. Nesse caso, o desafio não é apenas reconhecer assimetrias internas, mas transformá-las em oportunidade de fortalecimento institucional, diálogo intersetorial e redistribuição mais equilibrada de reconhecimento, escuta e suporte. Profissionais desses setores frequentemente enfrentam sobrecarga, escassez de equipe e um menor prestígio institucional, sobretudo em relação a áreas de extroversão, com maior visibilidade pública, apesar de serem fundamentais para a missão dos museus. Este eixo busca propor formas de lidar com essas questões, com o objetivo de permitir condições de troca para a promoção do reconhecimento dessas funções e com isso fortalecer o diálogo interno para alinhar as visões entre diferentes níveis hierárquicos e setores, em benefício de uma cultura de trabalho mais equitativa e integrada.

- Frentes de oportunidade: Fomentar o reconhecimento e o desenvolvimento das áreas técnicas essenciais (como Acervo/Documentação/Conservação), por meio da criação de grupos de escuta específicos, do ajuste da carga de trabalho e do desenvolvimento de planos de carreira e projetos intersetoriais para aumentar o prestígio e a visibilidade interna. Ampliar o Escopo Funcional: Mapear e integrar novas áreas funcionais (ex: digitalização, sustentabilidade, inovação) nas estratégias e pesquisas institucionais, corrigindo a sub-representação atual.
- Indicadores possíveis de acompanhamento: Índice de percepção de carga de trabalho e de reconhecimento profissional na área de Acervo (exemplo). Percentual de profissionais de Acervo que acessam programas de formação e desenvolvimento. Frequência e alcance dos grupos de diálogo e escuta por área funcional. Nível de alinhamento percebido entre as visões da equipe técnica e da liderança sobre os desafios institucionais.



Pacotes estruturantes: desafios transversais e oportunidades de consolidação

Os pacotes estruturantes a seguir reúnem temas que atravessam diferentes dimensões da vida institucional e que, pelos resultados da pesquisa, aparecem menos como ações isoladas e mais como frentes permanentes de atenção, coordenação e amadurecimento. Eles não são apenas temas adicionais, mas protocolos de sustentação que garantem que saúde, equidade, intergeracionalidade e comunicação estejam alinhadas às urgências globais. Mais do que agendas específicas, eles consolidam a visão de que os museus só terão capacidade de resposta se conectarem suas práticas internas às grandes pressões externas. Clima, tecnologia e diversidade são condições transversais que precisam ser incorporadas com governança, inteligência coletiva e mecanismos de acompanhamento.

PACOTE A - CLIMA E SUSTENTABILIDADE (com



Este pacote conhece que a crise climática redefine responsabilidades institucionais e impacta diretamente o trabalho museal. Sustentabilidade não é apenas uma pauta ambiental, mas uma questão social, política e ética que atravessa saúde, comunicação, equidade e intergeracionalidade, em consonância com a *Carta Brasileira de Patrimônio Cultural e Mudanças Climáticas*, que enfatiza a articulação entre patrimônio, justiça climática, diversidade cultural e desigualdades territoriais (ICOM BRASIL; ICOMOS-BR, 2025).

Sugestões

- A construção de um framework de ação climática por etapas para que museus de diferentes portes avancem de forma gradual e consistente, considerando análises situadas de risco e as especificidades territoriais de cada contexto.
- A formação de equipes internas ("green teams") para liderar práticas sustentáveis e garantir continuidade, articulando essas práticas com o território e com redes locais de conhecimento e mobilização.
- O desenvolvimento de programas de formação aplicada, conectando ciência, comunicação e práticas institucionais, em diálogo com saberes tradicionais, indígenas, comunitários e conhecimentos locais.
- A construção de Políticas Contra o Negacionismo: Enfrentar o negacionismo climático com políticas de comunicação pública e educação científica que levem em conta os enquadramentos ideológicos, afetivos e identitários, fortalecendo a confiança social e a capacidade institucional de resposta à desinformação.



- A criação de estratégias para reafirmar a responsabilidade dos museus como mediadores públicos das discussões sobre clima, articulando-as como problema científico e como questão social, política e ética, bem como incorporando o patrimônio cultural, inclusive o museológico, aos debates e estratégias de adaptação climática.
- O fortalecimento da presença do patrimônio cultural — inclusive processos museais comunitários, acervos, edifícios e práticas de salvaguarda — nos planos de ação climática, prevenção de riscos, adaptação e resposta a eventos extremos.

Conexões com os eixos: Saúde do trabalho (impactos de eventos extremos); Comunicação (combate à desinformação); Mulheres (impactos desiguais da crise e liderança feminina); Intergeracionalidade (diferentes linguagens e prioridades), Áreas específicas (impacto e proteção de acervos).

PACOTE B - TECNOLOGIA, IA, DADOS E PRIVACIDADE



Este pacote trata da expansão tecnológica e da inteligência artificial como forças que reorganizam trabalho, confiança e ética. A adoção de tecnologia assinala a importância de ser acompanhada de governança clara, proteção de dados e políticas que evitem riscos de aprofundamento de desigualdades e riscos psicossociais.

Sugestões

- A criação de uma carta de governança digital aparece como oportunidade para estabelecer princípios e protocolos de uso ético e transparente da tecnologia.
- A consolidação de protocolos de privacidade pode fortalecer a proteção de trabalhadores e públicos.
- A criação de um laboratório de IA pode favorecer formas de experimentação ética, responsável e crítica.
- A mitigação de riscos psicossociais requer atenção à participação dos trabalhadores nas decisões tecnológicas, à definição de limites de conexão e à oferta de formação crítica.
- O fortalecimento da educação midiática aparece, nesse contexto, como frente importante para ampliar credibilidade e confiança institucional.

Conexões com os eixos: Saúde do trabalho (automação, ansiedade e riscos psicossociais); Comunicação (credibilidade e educação midiática); Mulheres (enfrentamento das violências digitais e assimetrias de exposição); Intergeracionalidade (curva de aprendizagem e troca de saberes), Áreas Específicas (programas integrados de digitalização e análise de acervos).



PACOTE C - DIVERSIDADE, INCLUSÃO E



Este pacote expõe a necessidade de ampliar a legitimidade do campo museal ao reconhecer desigualdades persistentes e abrir espaço para práticas inclusivas e decoloniais. Seu desenvolvimento pode contribuir para que os museus não apenas representem a diversidade em seus discursos, mas também em suas estruturas internas e metodologias de pesquisa.

Sugestões

- A ampliação de programas de inclusão de profissionais negros aparece como oportunidade para fortalecer a representatividade no corpo profissional.
- O mapeamento de abordagens críticas aos acervos pode abrir espaço para narrativas historicamente invisibilizadas e questionar hierarquias tradicionais de memória e patrimônio.
- A consolidação de parcerias estratégicas com redes acadêmicas, comunitárias e institucionais pode garantir maior capilaridade e representatividade na coleta de dados, favorecendo a transformação de indicadores em instrumentos de mudança real.

Conexões com os eixos: Gestão de Pessoas e Saúde (inclusão de diferentes perfis e proteção contra discriminação); Mulheres nos Museus (interseccionalidade entre gênero, raça e classe); Intergeneracionalidade (valorização da diversidade de trajetórias); Comunicação (fortalecimento de narrativas diversas e combate às invisibilizações), Áreas Específicas (revisão de acervos e conteúdos históricos a partir de aspectos da decolonialidade).



Desafios e oportunidades em relação à pesquisa

Para assegurar a continuidade e a relevância da pesquisa Revisitando Vozes, o próprio processo de realização evidenciam alguns desafios e oportunidades que podem ser aprofundados em edições futuras:

Processo regular e padronização

- É importante almejar a consolidação de um processo regular de coleta de dados sobre o campo museal, a partir do ICOM Brasil e de sua rede de colaboração e associados.
- A manutenção da padronização de questões e temas relevantes pode permitir análises de indicadores dentro de uma série histórica e estimular o levantamento de dados regular e qualificado.
- A realização de articulações e parcerias formais com museus, instituições, órgãos e profissionais prévias às coletas é fundamental para conseguir apoio consistente e estruturado na divulgação das enquetes.

Temas e perspectivas

- A consolidação da coleta de dados sociodemográficos (renda, orientação sexual, deficiência) permite análises aprofundadas sobre mobilidade social e reprodução de desigualdades, bem como fortalece a reunião de informações qualificadas sobre os profissionais.
- O fortalecimento de uma perspectiva decolonial e inclusiva está alinhado ao reconhecimento de museus comunitários, ecomuseus e centros culturais como parte legítima do campo, rompendo com tipologias clássicas.
- A manutenção da ampliação da noção de profissional do campo museal fortalece a presença de pesquisadores, consultores, docentes, discentes, estagiários, bolsistas, funcionários públicos e prestadores de serviço, o que pode estreitar vínculos e reconhecer a diversidade de atores.

Aplicação e impacto

- A comunicação institucional aparece como frente importante para ampliar o entendimento do ICOM BR e a adesão dos públicos-alvo às investigações.
- O uso do conhecimento aprofundado sobre museus, profissionais e públicos aparece como oportunidade para elaborar, com maior assertividade, planejamentos estratégicos de qualidade, contribuindo para a execução de políticas públicas eficazes.
- A criação de um senso de pertencimento ampliado, com fortalecimento de vínculos no campo museal, permite que a pesquisa não seja apenas estratégia técnica, mas também política.

Desafios e oportunidades institucionais para o ICOM Brasil (2026–2030)

A pesquisa apresenta dados relevantes sobre o papel institucional do ICOM Brasil — tanto para profissionais do campo quanto para os públicos de museus — e sugere um conjunto de desafios e oportunidades ligados ao fortalecimento de sua presença pública, de sua



capacidade de articulação e de seus vínculos com o campo:

- A comunicação institucional sobre o próprio ICOM Brasil (sua razão de ser, atividades, relevância, quem pode fazer parte etc.), por meio de campanhas planejadas, aparece como oportunidade para tornar mais nítidos os benefícios, a missão e o valor público da organização, fortalecendo reconhecimento, pertencimento e adesão.
- Os dados também sugerem a oportunidade de repensar formatos de filiação e adesão. A lógica majoritária de tarifa única, ainda que preveja bolsas, pode funcionar como barreira para parte dos interessados. Nesse cenário, alternativas como parcelamento, diversificação dos meios de pagamento e modelagens diferenciadas de vínculo aparecem como possibilidades para ampliar o engajamento, aproximando a experiência de adesão de formatos em que as pessoas percebem continuidade, troca e benefícios concretos.
- A ampliação de parcerias institucionais aparece como oportunidade relevante para viabilizar projetos e produtos. Muitas das frentes apontadas nos tópicos anteriores, nas quais o ICOM Brasil pode ter papel relevante, ganham escala e consistência por meio de arranjos colaborativos com museus de grande porte, organizações do terceiro setor interessadas nos temas e com capacidade de investimento, universidades e grupos de pesquisa em museologia. Esse movimento pode ampliar recursos e, ao mesmo tempo, favorecer o compartilhamento de infraestrutura, conhecimento e legitimidade técnica, em diálogo com os achados da própria pesquisa, que indicam alta qualificação do corpo profissional do setor e uma oportunidade concreta de mobilizar apoiadores para iniciativas colaborativas.
- A criação de uma modalidade de adesão voltada ao público em geral — uma espécie de selo ou categoria de pertencimento (“pessoas que amam os museus”) — surge como possibilidade de fortalecimento da base social do ICOM Brasil, ampliando recrutamento e participação cidadã.
- A produção de memória e referência do campo museal brasileiro aparece, igualmente, como oportunidade de afirmação institucional, por meio de projetos como um programa de história oral e uma coleção de cadernos de melhores práticas, articulados de forma coordenada com os temas emergentes da pesquisa. Essas iniciativas podem ser viabilizadas por financiamentos nacionais e internacionais e fortalecidas pelo trabalho voluntário que já sustenta ações anuais, ampliando a capacidade do ICOM Brasil de produzir referências comuns para o campo.



APÊNDICE - PASSO A PASSO DA PESQUISA

O texto a seguir detalha aspectos metodológicos, estratégias e instrumentos da pesquisa, além de descrever todas as etapas, buscando, quando pertinente, explicitar desafios ao longo do percurso e pontos a aprimorar.

O intuito desse aprofundamento é subsidiar as próximas edições desta sondagem, aproveitando as lições aprendidas em 2025, e também inspirar levantamentos similares a serem feitos por outros comitês do ICOM e por organizações que atuem no campo museal.

Importante frisar que a ampliação do repertório a respeito de pesquisas e produção de evidências no setor e o repasse de tecnologia foram um dos compromissos da iniciativa.

A pesquisa Revisitando Vozes foi organizada em dois ciclos complementares – um voltado a profissionais de museus (Ciclo 1) e outro a públicos de museus (Ciclo 2). Tomou-se como ponto de partida a experiência acumulada na edição anterior da pesquisa (2020) e sua revisão crítica. Um grupo de trabalho (GT) com membros do ICOM Brasil, SESI Lab e Tomara! Educação e Cultura foi responsável por acompanhar todas as etapas do processo, propondo e validando estratégias. Parceiros externos convidados colaboraram em momentos específicos do projeto, como nas rodadas de discussões orientadas e na divulgação dos questionários.

Formar um GT logo no início do processo, capaz de deliberar sobre o desenvolvimento da pesquisa, foi uma estratégia importante para compartilhar responsabilidades e legitimar as escolhas realizadas.

O projeto foi executado ao longo do segundo semestre de 2025 e no início de 2026, conforme a figura a seguir:

Tabela 6 - Etapas da pesquisa

ETAPA 1: PLANEJAMENTO E PREPARAÇÃO	• Análise dos instrumentos da edição anterior • Realização de rodadas de discussões orientadas • Elaboração da Matriz Sintética da Pesquisa • Checagem de outras pesquisas similares para comparabilidade • Proposição de novos instrumentos • Preparação da comunicação (estratégias, peças, parcerias etc.)
ETAPA 2: COLETA E PRODUÇÃO DE DADOS	• Transposição dos questionários para plataformas online • Realização de pré-testes • Elaboração de Plano de Coleta • Elaboração do painel de monitoramento • Aplicação dos questionários



ETAPA 3: CONSOLIDAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

- Consolidação e tabulação dos dados
- Análise dos dados e escrita
- Elaboração do relatório
- Projeto gráfico e diagramação
- Revisão ortográfica e gramatical
- Ações de difusão (apresentações, participação em seminários, escrita de artigos etc.)

1. Desenho da pesquisa

O desenho da pesquisa articulou:

- Revisão da edição anterior (2020): foi realizado um "raio X" dos questionários anteriores (24 questões para profissionais e 17 para públicos), indicando quais perguntas deveriam ser mantidas para garantir a série histórica, quais poderiam ser suprimidas e quais lacunas temáticas se tornaram evidentes.
 - As questões de 2020 foram inseridas numa planilha compartilhada para que o grupo de trabalho (ICOM Brasil e SESI Lab) pudesse classificar as questões em "manter idêntica", "manter com alterações", "excluir" e "dúvidas". No caso das dúvidas, elas foram discutidas para uma decisão final.
- Rodadas de discussões orientadas com especialistas: foram organizados dois encontros temáticos com representantes do ICOM Brasil, parceiros institucionais e especialistas externos: Rodada 1 – Lucimara Letelier (RegeneraMuseu), Luis Marcelo Mendes (Cultivia), Fabio Scarano (Museu do Amanhã), Bruna Cruz (Musehum), Zita Possamai (UFRGS); Rodada 2 – Aurea Pinheiro (UFPI), Paulo Garcez (Museu do Ipiranga-USP), Clarisse Rosa (Rede Museologia Kilombola), Hilda da Silva Gomes (Fiocruz), Mauricio Cândido (MAV-FMVZ-USP), Camila Wichers (MAE-USP). Os especialistas foram selecionados pelo GT considerando os seguintes critérios: ter trajetória no campo museal, ter atuação e conhecimento sobre as temáticas específicas que seriam abordadas, ser preferencialmente membro do ICOM Brasil, ter disponibilidade de participação nas datas previstas. Nessas rodadas, discutiram-se quatro temas: emergências climáticas, futuros digitais, diversidade e decolonialidade com base em duas perguntas centrais:
 - Que questões e desafios fundamentais sobre esses temas deveriam ser contemplados nos questionários voltados a profissionais e públicos?
 - Que aspectos estruturais do campo museal (perfil, gestão, financiamento, trabalho etc.) são essenciais de serem monitorados ao longo do tempo?

O convite aos participantes solicitava que refletissem previamente sobre as duas macro questões (com base nos temas de cada rodada de conversa), além de contextualizar o objetivo e desafios de elaboração dos questionários.



Como pontos de aprimoramento, sugere-se que esse tipo de rodada preveja, ao acontecer, uma retomada mais detalhada, no início da própria rodada, dos propósitos da conversa, circunscrevendo aos participantes com mais nitidez o tipo de contribuição desejada. Ademais, considerando o tempo despendido e preparação prévia esperada, planejar uma remuneração pela participação também pode engajar mais todos os envolvidos.

- Construção da matriz da pesquisa (em formato de planilha): com base nas discussões e na revisão dos instrumentos de 2020, elaborou-se uma matriz lógica de pesquisa que organizou objetivos em dimensões analíticas (série histórica e temas contemporâneos) e subdimensões (perfil, condições de trabalho e saúde mental, futuros digitais e emergências climáticas). A matriz é um documento que organiza e sintetiza a construção lógica da pesquisa - a partir, dela é possível ter mais nitidez sobre os enfoques e perguntas a serem priorizadas. A matriz contém, por dimensão, perguntas orientadoras gerais e específicas, indicadores, fontes, públicos e estratégias de coleta e é um instrumento fundamental do desenho de qualquer pesquisa pois delimita e detalha os focos de investigação.

2. Questionários

A pesquisa foi estruturada em dois ciclos complementares – Ciclo 1 (pessoas que atuam no campo museal) e Ciclo 2 (públicos de museus) –, articulando comparabilidade com a edição de 2020 e incorporação de temas emergentes (emergências climáticas e futuros/transformações digitais). Para ambos os ciclos foram construídos questionários que replicaram algumas questões da edição anterior e trouxeram novas questões³³.

No Ciclo 1 (profissionais), o questionário final foi composto por 38 questões, organizadas em quatro blocos:

- Bloco 1 – Você e o campo museal: reconstrói a trajetória de inserção no campo (tempo de atuação, situação de trabalho, tipo de vínculo e área de atuação) e introduz um primeiro conjunto de escalas sobre como a pessoa se sente em sua prática profissional.
- Bloco 2 – Você e a instituição em que trabalha: respondido apenas por quem declarou atuar internamente em museus, aprofunda a caracterização institucional (tipo de museu, natureza administrativa, porte, localização) e explora percepções sobre atuação da instituição e condições de trabalho, por meio de baterias em escala de concordância.
- Bloco 3 – Você e o mundo atual: concentra os módulos temáticos sobre emergências climáticas e universo digital, combinando: (i) questões de visão geral;

³³ A elaboração dos questionários foi desafiadora, dado que sua extensão poderia impactar o interesse dos respondentes em completá-lo. A opção por manter um número elevado de questões decorreu da necessidade de contemplar a diversidade de temas relevantes, equilibrando a tensão entre o tamanho do instrumento e a abrangência das dimensões investigadas.



(ii) escalas de sentimentos; (iii) autoavaliação de conhecimentos; e (iv) percepções sobre o papel dos museus e de seus profissionais nesses contextos.

- Bloco 4 – Um pouquinho mais sobre você: reúne variáveis sociodemográficas e de posição social (idade, gênero, orientação sexual, cor/raça, escolaridade própria e de responsáveis, renda, local de moradia, deficiência/neurodiversidade), além de vínculo com o ICOM.

O questionário foi construído com uma lógica de encaminhamentos internos (*skip logic*) para evitar perguntas que não se aplicam a determinados perfis, por exemplo: desdobramentos específicos para quem não está trabalhando, direcionamento do Bloco 2 apenas a quem atua em museus e instituições culturais e abertura opcional de questões qualitativas quando a pessoa indica receio de se manifestar ou experiências negativas.

No Ciclo 2 (públicos), o questionário final foi composto por 30 questões, também distribuídas em quatro blocos:

- Bloco 1 – Você e os museus: retoma a série histórica sobre a relação da pessoa com museus (motivações de visita, companhia, avaliação da última visita) e amplia o foco para percepções sobre o que os museus são/representam e que mudanças os tornariam mais interessantes, incluindo escalas bipolares que contrapõem, por exemplo, “contemplativo x interativo”, “neutro x engajado socialmente”.
- Bloco 2 – Hábitos culturais: atualiza o módulo de práticas culturais e de lazer, medindo interesse (escala 0–10) e frequência recente de participação em diferentes atividades presenciais e digitais, com atenção às ações culturais promovidas por museus.
- Bloco 3 – Você e o mundo atual: articula três eixos – meios de informação e uso de redes sociais, universo digital e emergências climáticas. Assim como no Ciclo 1, combina perguntas de visão geral, escalas de sentimentos e autoavaliação de conhecimentos, além de um bloco específico sobre o papel dos museus diante da crise climática.
- Bloco 4 – Sobre você: replica o núcleo sociodemográfico e de posição social utilizado no Ciclo 1 (idade, gênero, orientação sexual, cor/raça, escolaridade, renda, local de moradia, deficiência/neurodiversidade), garantindo comparabilidade entre profissionais e públicos.

Em ambos os ciclos, os questionários foram desenhados com lógica progressiva (do perfil geral aos temas sensíveis, finalizando com dados sociodemográficos) e com equilíbrio entre perguntas de série histórica e novos módulos temáticos, permitindo ao mesmo tempo a análise longitudinal da pesquisa “Vozes” e a leitura qualificada de desafios contemporâneos do campo museal.

Os questionários foram inicialmente elaborados em arquivo de edição de texto, com base nos indicadores estabelecidos na matriz. O arquivo em Word já continha indicação de pulos e redirecionamentos. Especificamente no Ciclo 1, voltado a profissionais que atuam no



Brasil, a primeira pergunta filtrava respondentes residentes no país, foco da pesquisa, de modo que para quem respondesse residir em outro país o questionário era encerrado.

Após as devidas correções e ajustes dos questionários por parte do grupo de trabalho, houve um processo de validação junto aos comitês internacionais e à aliança regional do ICOM, nomeadamente, CECA, CIMUSET e ICOM-LAC. A validação também ocorreu no âmbito dos seguintes comitês nacionais: ICOM Argentina, ICOM Chile, ICOM Colômbia, ICOM Costa Rica, ICOM Equador e ICOM Paraguai. Os questionários validados então foram transpostos para formulários em plataforma on-line.

Foram utilizados formulários on-line autoaplicados (um para cada ciclo), hospedados na plataforma digital LimeSurvey. A opção pelo formato on-line se justifica por:

- viabilizar ampla capilaridade territorial a custos reduzidos;
- facilitar a participação de diferentes perfis de instituições e pessoas;
- permitir agilidade na consolidação e análise dos dados.

Os instrumentos combinaram diferentes tipos de questões, organizadas em blocos:

- Questões fechadas de escolha única e múltipla:
 - Perfil sociodemográfico (gênero, raça/cor, faixa etária, escolaridade, região etc.).
 - Caracterização institucional (tipo de museu, esfera administrativa, porte, localização).
 - Para profissionais: tipo de vínculo, função/cargo, tempo de atuação, áreas de trabalho.
 - Para públicos: frequência de visita, uso de canais digitais, formas de contato com museus.
- Escalas de percepção, atitude e frequência:
 - Itens em escala, por exemplo, escala Likert (concordância/discordância) e semântica (posição entre dois polos) sobre:
 - percepções de diversidade e representatividade nas instituições;
 - dimensões de decolonialidade e contexto democrático;
 - impactos das emergências climáticas nas práticas museais;
 - presença e relevância dos futuros digitais no cotidiano dos museus;
 - condições de trabalho, gestão e planejamento.
- Questões temáticas:
 - Conjunto de itens avaliados simultaneamente (ex.: importância x grau de implementação de determinadas ações ou políticas; percepção de riscos e oportunidades associados ao digital e às mudanças climáticas).
- Questões abertas:
 - Espaços para que profissionais e públicos expressem, em texto livre,
 - desafios prioritários do setor;
 - exemplos de boas práticas;



- expectativas de futuro e recomendações para museus.

Essa combinação de formatos permite produzir dados quantitativos, passíveis de tabulação e comparação com a edição anterior, e qualitativos, captando nuances, argumentos e experiências que enriquecem a interpretação dos resultados e subsidiam recomendações mais contextualizadas para o campo museal.

3. Pré-teste dos questionários

Os questionários de ambos os ciclos foram respondidos de modo voluntário em uma primeira rodada por pessoas que faziam parte dos públicos-alvo, profissionais e públicos. Esse pré-teste teve como intuito mapear: inteligibilidade das perguntas; eventuais erros de redação; eventuais erros de programação; aspectos como acolhimento, consideração dos diferentes públicos e pertinência das questões construídas para o público-alvo.

As pessoas que participaram receberam um e-mail com orientações detalhadas sobre os objetivos do teste e como fazê-lo. Além do link para o formulário, receberam também uma cópia em PDF do questionário tal como emitida pelo sistema.

Os participantes do pré-teste trouxeram impressões gerais, dúvidas e também, em alguns casos, sugestões de ajustes específicos, que, na maior parte dos casos, foram incorporados à versão final e qualificaram os questionários.

4. Plano de Coleta

O Plano de Coleta constitui um documento que reúne os principais elementos necessários para a etapa de produção de dados. Deve conter os instrumentos, o detalhamento das estratégias metodológicas, os públicos-alvo, as sugestões de conduta e cuidados com cada público, as sugestões de tipo de comunicação por suporte, os termos de consentimento (quando é o caso) e, por fim, as regras de registro e armazenamento dos dados coletados.

5. Composição da amostra e seus limites

A pesquisa não dispõe de uma base censitária consolidada do setor museal que permita a construção de uma amostra probabilística clássica, tanto para profissionais quanto para públicos. Assim, a estratégia de amostragem é predominantemente não probabilística, por adesão, com diferentes caminhos de recrutamento para cada ciclo:

- Profissionais do campo museal:
 - A divulgação do questionário foi realizada por meio das redes do ICOM Brasil, comitês parceiros, associações de classe, redes regionais e instituições museais.
 - O Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) colaborou com a divulgação nas redes sociais e por e-mail.
 - Diversas instituições parceiras também apoiaram a divulgação, enviando a pesquisa para seus colaboradores internos.



- Na prática, trabalhou-se com o universo de respondentes alcançados, e não com uma amostra aleatória estratificada do conjunto de profissionais do país. Portanto, pode-se afirmar que os dados possuem validade estatística considerando o perfil desse grupo de respondentes.
- Públicos de museus:
 - O questionário foi veiculado on-line, por meio de canais de comunicação do ICOM Brasil e de instituições parceiras (sites, newsletters, mídias sociais).
 - Também houve divulgação off-line, com a fixação de cartazes em pontos estratégicos de museus e instituições parceiras.
 - Há diálogo com parâmetros de outras pesquisas de público ou de acesso digital, embora tais referências funcionem mais como balizas comparativas do que como base para desenho probabilístico da amostra.

Essas características implicam limites importantes:

- Não é possível estimar erro amostral nem inferir resultados para o universo de todos os profissionais ou visitantes de museus no Brasil com rigor estatístico clássico e considerando a representatividade populacional brasileira desses públicos.
- Existem vieses potenciais de autosseleção (tendem a responder aqueles mais conectados digitalmente ou mais engajados com o tema) e de cobertura (instituições com menor presença digital ou públicos com menor acesso à internet podem estar sub-representados).

Assim, é preciso avertir a possibilidade de que a divulgação dos questionários não tenha alcançado segmentos na mesma proporção, coletando dados com viés de cor/raça, gênero, orientação sexual, faixa etária, escolaridade, deficiência, renda, bem como em relação a categorias da instituição, áreas de atuação, regime de contratação, natureza administrativa, porte da instituição, entre outros.

Por outro lado, a estratégia adotada permite amplitude geográfica, diversidade institucional e incorporação de perfis variados de profissionais e públicos, o que é coerente com o objetivo de produzir um "raio X do campo", com ênfase em tendências, percepções e desafios percebidos pelos participantes.



6. Divulgação

Em ambos os ciclos da pesquisa, a divulgação foi realizada prioritariamente em formato digital, com pequenas variações no acesso e formato de divulgação. Para o lançamento, a pesquisa foi divulgada antecipadamente e exclusivamente pela newsletter do ICOM Brasil, direcionada aos associados e demais interessados que assinam o boletim da organização. Após essa etapa inicial, nos dois ciclos, a divulgação passou a ocorrer por meio do mailing e redes sociais do ICOM Brasil, com lembretes periódicos, diferentes artes e chamadas para o estímulo à participação. Em uma etapa mais avançada, foram engajadas pessoas físicas e instituições parceiras para ampliarem a divulgação, em comunicados, reposts e colabs e, quando possível, utilizando também o mailing e redes sociais desses parceiros. O ICOM Brasil e os membros do GT mobilizaram suas redes profissionais e pessoais e trabalharam ativamente para ampliar o alcance da coleta.

Diferentemente da primeira edição, realizada em plena pandemia da Covid-19, que apresentava questionamentos até então inéditos no campo museal no Brasil e chegava a pessoas que estavam isoladas em suas casas e, possivelmente, ávidas por interagir e compartilhar suas vivências naquele cenário de exceção, a divulgação neste ciclo de 2025 teve desafios maiores para alcançar os públicos-alvo, em especial, talvez, devido à intensa disputa por atenção e informações nos meios digitais. No caso do Ciclo 2, a pesquisa aconteceu durante a COP 30, também realizada no Brasil.

Como ponto importante de aprimoramento para esse tipo de coleta, digital e por adesão, entende-se que é necessário planejar a comunicação com maior antecedência e articular parceiros previamente e de maneira formal, para que eles também se planejem no suporte à divulgação e a incluam em sua programação. Essa recomendação é importante sobretudo em relação ao questionário destinado ao público visitante de museus. Alcançar o grande público é um desafio especial para o ICOM Brasil, cuja atuação está historicamente centrada na relação com museus e profissionais, e não diretamente no contato com o público geral. Muitas pessoas não sabem o que é o ICOM e esse conhecimento pode afetar o interesse na participação.

A própria pesquisa, por outro lado, pode ser uma forma das pessoas entrarem em contato com a organização e, nesse sentido, uma oportunidade para o ICOM se apresentar e se tornar mais conhecido. Esse conhecimento pode gerar mais legitimidade e credibilidade, favorecendo a participação. Nessa perspectiva, embora de modo pontual, foi feito, por exemplo, um post de divulgação da pesquisa que explicava o que era o ICOM, sua trajetória e relevância no campo museal. Contudo, acredita-se que essa ação de apresentação da organização para um público abrangente deve se dar não somente em situações de pesquisa, como esta e, além disso, pode e deve ser mais explorada nessas iniciativas de investigação, tornando mais nítida aos potenciais respondentes a confiabilidade da instituição e a importância da contribuição por meio do questionário para o setor.

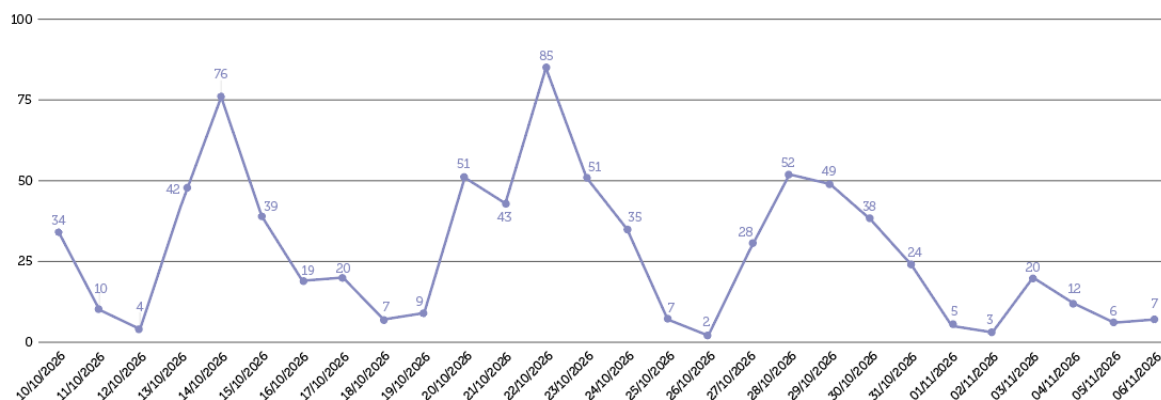
7. Monitoramento

A coleta do Ciclo 1 aconteceu entre 10 de outubro e 6 de novembro de 2025 e do Ciclo 2 entre 7 de novembro e 19 de dezembro de 2025. Para acompanhar o andamento das duas



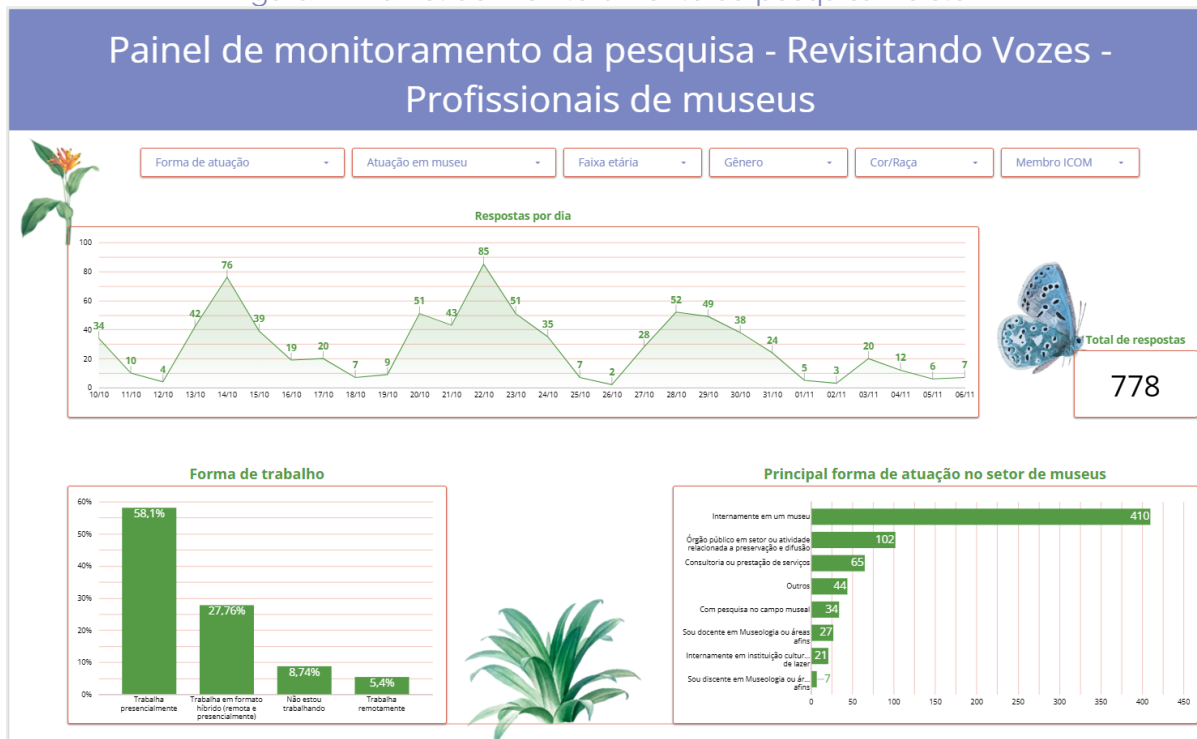
coletas, foram elaborados painéis no ambiente do Looker Studio, que traziam diariamente os resultados de questões importantes para a compreensão do alcance da pesquisa. Além de permitir a obtenção de dados parciais de forma organizada e quase em tempo real, a construção desse instrumento de monitoramento é fundamental para avaliar onde e a quem a pesquisa está chegando e, com isso, elaborar as estratégias de divulgação, concentrando esforços, por exemplo, em determinadas regiões ou entre faixas etárias específicas, a depender da análise do nível de engajamento com a pesquisa em cada momento.

Gráfico 33 - Quantidade de respostas por dia - Ciclo 1



Fonte: Pesquisa Revisitando Vozes, 2025 - Questionário para profissionais. Universo: 778 respondentes.

Figura 2 - Painel de monitoramento da pesquisa - ciclo 1



Date	Number of Cases
07/11/2020	65
08/11/2020	24
09/11/2020	10
10/11/2020	7
11/11/2020	8
12/11/2020	12
13/11/2020	12
14/11/2020	14
15/11/2020	6
16/11/2020	6
17/11/2020	8
18/11/2020	13
19/11/2020	6
20/11/2020	2
21/11/2020	4
22/11/2020	21
23/11/2020	3
24/11/2020	4
25/11/2020	8
26/11/2020	36
27/11/2020	15
28/11/2020	11
29/11/2020	12
30/11/2020	11
01/12/2020	43
02/12/2020	33
03/12/2020	39
04/12/2020	51
05/12/2020	6
06/12/2020	3
07/12/2020	12
08/12/2020	62
09/12/2020	42
10/12/2020	47
11/12/2020	59
12/12/2020	8
13/12/2020	7
14/12/2020	198
15/12/2020	128
16/12/2020	13
17/12/2020	87
18/12/2020	2
19/12/2020	2

Painel de monitoramento da pesquisa - Revisitando Vozes Público geral



Como vai ao museu?

Última experiência em museu

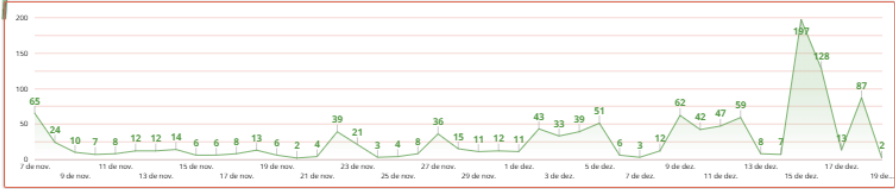
Faixa etária

Gênero

Cor/Raça

Conhece o ICO...

Respostas por dia

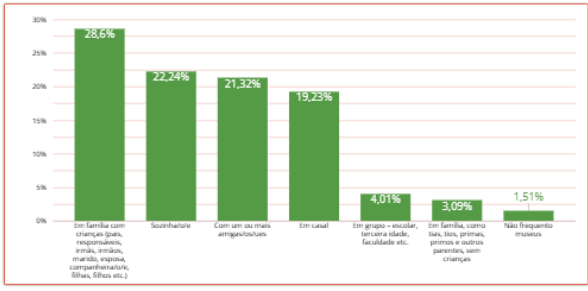


Data	Respostas
7 de nov.	65
9 de nov.	24
11 de nov.	10
13 de nov.	7
15 de nov.	12
17 de nov.	14
19 de nov.	6
21 de nov.	6
23 de nov.	8
25 de nov.	13
27 de nov.	2
29 de nov.	4
1 de dez.	39
3 de dez.	21
5 de dez.	3
7 de dez.	4
9 de dez.	8
11 de dez.	36
13 de dez.	15
15 de dez.	11
17 de dez.	11
19 de dez.	43
21 de dez.	33
23 de dez.	39
25 de dez.	51
27 de dez.	6
29 de dez.	3
31 de dez.	12
2 de jan.	62
4 de jan.	42
6 de jan.	47
8 de jan.	59
10 de jan.	8
12 de jan.	7
14 de jan.	197
16 de jan.	128
18 de jan.	13
20 de jan.	87
22 de jan.	2

Total de respostas

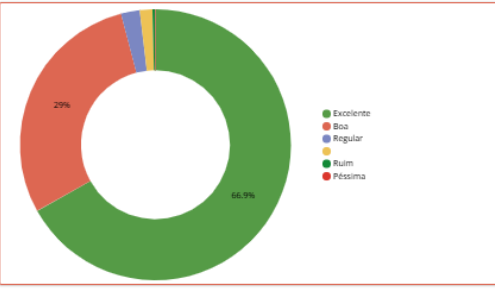
1.196

Como vai ao museu



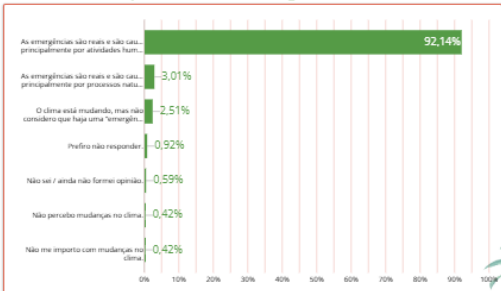
Como vai ao museu	Porcentagem
Em família com crianças (pais, responsáveis, avós, avós, irmãos, marido, esposa, companheiro(a), filhos, filhas etc.)	28,6%
Sociedade	22,24%
Com um ou mais amigos/as	21,32%
Em casal	19,23%
Em grupo - escolar, turística etc.	4,01%
Em família, como pais, filhos, primos, parentes e outros parentes, sem crianças	3,09%
Não frequenta museu	1,51%

Última experiência em museu



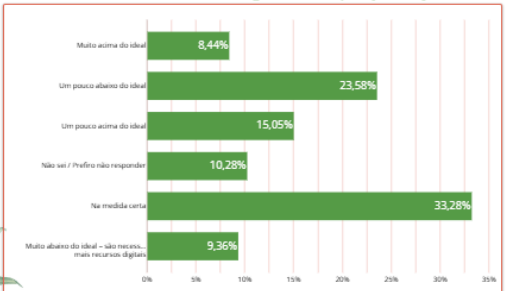
Última experiência em museu	Porcentagem
Excelente	66,9%
Boa	29%
Regular	1,5%
Ruim	1,5%
Péssima	1,5%

Visão pessoal sobre as emergências climáticas



Visão pessoal sobre as emergências climáticas	Porcentagem
As emergências são reais e não são principalmente por atividades humanas...	92,14%
As emergências são reais e não são principalmente por processos naturais...	3,01%
O clima está mudando, mas não considero que haja uma "emergência"...	2,51%
Prefero não responder	0,92%
Não sei / ainda não formei opinião	0,59%
Não percebo mudanças no clima	0,42%
Não me importa com mudanças no clima	0,42%

Peso dado aos recursos digitais nas exposições hoje



Peso dado aos recursos digitais nas exposições hoje	Porcentagem
Muito acima do ideal	8,44%
Um pouco abaixo do ideal	23,58%
Um pouco acima do ideal	15,05%
Não sei / Prefero não responder	10,28%
Na medida certa	33,28%
Muito abaixo do ideal - são necessários mais recursos digitais	9,36%

8. Universo de respostas

O Ciclo 1 – pesquisa com profissionais do campo museal – obteve 778 respostas de todas as regiões do país e de profissionais do setor vinculados ou não a museus ou instituições culturais. Entretanto, o bloco 2, “Você e a instituição em que trabalha”, era voltado apenas para profissionais vinculados diretamente a alguma instituição. Assim, nesse bloco específico o universo se reduziu para 431 pessoas.

O Ciclo 2 – pesquisa com públicos de museus e instituições culturais – obteve 1.196 respostas, alcançando também todas as regiões do país. Diferentemente do Ciclo 1, neste Ciclo não houve segmentação de respostas, de modo que a totalidade dos respondentes passou pelos quatro blocos do questionário.

9. Tratamento analítico

Os dados foram extraídos da plataforma LimeSurvey e passaram por um processo completo de tratamento, incluindo limpeza e verificação de consistência, que envolveu:

- análise de duplicidades;
- indicação de respostas incompletas;
- validação dos filtros e dos pulos para cada conjunto de questões;
- exclusão de respostas de residentes no exterior (para o ciclo 1).

Após o processo de limpeza, com os dados estruturados na planilha de trabalho, o processo de análise focou prioritariamente em análises quantitativas com foco nas estatísticas descritivas básicas (frequências, distribuições, médias e cruzamentos). Para as questões abertas foi realizada a leitura sistemática das respostas e identificação de recorrências para a construção de categorias analíticas.

Como complemento à análise, especialmente no que diz respeito ao bloco temático, foram consultadas diferentes referências bibliográficas, de modo a contextualizar as respostas em um cenário mais abrangente, e também analisadas outras pesquisas similares que pudessem dialogar com os resultados encontrados.

10. Ações de difusão dos resultados

Tão importante quanto realizar uma pesquisa é a disseminação e o estabelecimento de bons fóruns de discussão de seus resultados, para que de fato as evidências coletadas inspirem e retroalimentem estratégias do campo. Exemplos de ações:



Tabela 7 - Exemplos de ações de difusão dos resultados

AÇÃO 1 - CARTILHA ORIENTADORA		AÇÃO 2 - CONVITE À COMUNIDADE MUSEOLÓGICA	
Organização em publicação ou dossiê temático ● Publicação digital ● Linguagem acessível e visual ● Conteúdos: ○ Principais achados ○ Perguntas para reflexão ○ Recomendações práticas ● Distribuição ampla ao campo museal		● Chamada para contribuições reflexivas ● Possibilidades ○ Textos críticos ○ Relatos de experiência ○ Ensaaios analíticos	
AÇÃO 3 - ARTIGO PARA IMPRENSA		AÇÃO 4 - RODAS DE CONVERSA TEMÁTICAS	
● Texto analítico e bem editado ● Veículos de grande circulação com artigos dirigidos (exemplo de temas com base nesta edição da pesquisa): ○ Trabalho e saúde mental no campo museal ○ Museus e crise climática ○ Impactos das transformações digitais		Organização por eixos (exemplo de temas com base nesta edição da pesquisa): ● Clima ● Digital ● Trabalho e cuidado ● Diversidade Formato presencial ou híbrido com espaço de escuta e aprofundamento dos dados.	
AÇÃO 5 - SEMINÁRIOS E ENCONTROS INSPIRACIONAIS			
● Formatos curtos e acessíveis (modelo concentrado de dados como TEDx) ○ Temas inspirados nos problemas revelados pela pesquisa ○ Boas práticas dos museus nacionais - chamamento público aos museus ○ Troca de experiências entre gestores Compromisso na construção de referências comuns.			

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos profissionais e aos públicos de museus que compartilharam suas experiências, percepções e expectativas no campo museal brasileiro e que, a partir de seus contextos, contribuíram para dar forma a este trabalho. São essas vozes, com suas diferenças, expectativas, tensões e perspectivas, que permitem compreender a complexidade e a amplitude do setor, tornando visível a diversidade que o constitui.

Valorizamos a parceria estabelecida com o Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), com as secretarias de estado e com os museus, bem como com organizações, redes, universidades e outras instituições, que foram decisivas para ampliar o alcance da pesquisa e garantir a presença de múltiplos territórios e realidades. Essa articulação coletiva foi fundamental para sustentar o processo de escuta e para que a diversidade do campo museal brasileiro pudesse se expressar com consistência e densidade.

Agradecemos diretamente aos especialistas que participaram das rodadas de discussões orientadas na etapa prévia à elaboração dos questionários, nomeadamente: Aurea Pinheiro (CCHL-UFPI), Bruna Cruz (Musehum), Camila Wichers (MAE-USP), Clarisse Rosa (Rede Museologia Kilombola), Fabio Scarano (Museu do Amanhã), Hilda da Silva Gomes (Cedipa-Fiocruz), Lucimara Letelier (RegeneraMuseu), Luis Marcelo Mendes (Cultivia), Maurício Cândido (MAV-FMVZ-USP), Paulo Garcez (Museu do Ipiranga-USP) e Zita Possamai (Fabico-UFRGS).

Agradecemos também a todas as pessoas que colaboraram para o projeto de diversas maneiras, seja no período de testes dos questionários, seja na divulgação da pesquisa, em especial: Adriana Krohling Kunsch (Pinacoteca de São Paulo), Álisson Valentim (Instituto Inhotim), André Angulo (Ibram/Liguia), Bruna Oliveira (Instituto Inhotim), Camila Hilário, Dandara Teixeira Souza (SEMMG), Daniela Alfonsi (IDG), Daniela Maia (SMTUR-RIO), Eduardo Sarmiento (DAM-UFPE), Flávia Piana (SMC-RJ), Graça Castro (Libris-UFG), Isabela Tavares Guerra (FMC-PBH), João Leiva (JLeiva Cultura e Esporte), Jochen Volz (Pinacoteca de São Paulo), Larissa Graça (Fundação Roberto Marinho), Luiz Fernando Mizukami (AMGDC-Sceic-SP), Marcelo Mattos Araújo (IMS), Marcelo Velloso (MAR), Maria Auxiliadora Drumond (EECO-UFMG), Maria Ignez Mantovani Franco (Expomus), Maurício Silva (MAE-USP), Olga Francisca, Paulo Werneck (Quatro Cinco Um), Rafael Diogo dos Santos (MUCHRS), Renata Cittadin (Poiesis), Renata Motta (IDBrasil), Sinara Rubia (Muhcab), Tato Carbonaro (Faamp), Vinicius Santos (Instituto Inhotim) e Yole Mendonça (MAM Rio).



REFERÊNCIAS

ADP RESEARCH INSTITUTE. *People at Work 2024: a global workforce view*. 2024.

AGUIAR, C. G. B. de; MONTEIRO, P. O.; BATISTA, A. J. Negacionismo e mudanças climáticas. *Revista Ciências Humanas*, Taubaté, v. 15, n. 3, 2022. DOI: 10.32813/2179-1120.2022.v15.n3.a922.

ALBRECHT, G. A. *Earth emotions: new words for a new world*. Ithaca: Cornell University Press, 2019.

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION; ECOAMERICA. *Mental health and our changing climate: impacts, implications, and guidance*. Washington, DC, 2017.

ANDEREGG, W. R. L.; PRALL, J. W.; HAROLD, J.; SCHNEIDER, S. H. Expert credibility in climate change. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, Washington, DC, v. 107, n. 27, p. 12107–12109, 2010. DOI: 10.1073/pnas.1003187107.

ANTUNES, R. *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. São Paulo: Boitempo, 2018.

BARBOSA, D. Museus do Ceará têm ganhado interesse nacional com avanços e desafios estruturais. *Diário do Nordeste*, [Fortaleza], 3 dez. 2024. Verso. Disponível em: <<https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/verso/museus-do-ceara-tem-ganhado-interesse-nacional-com-avancos-e-desafios-estruturais-1.3589257>>. Acesso em: 2 dez. 2025.

BECK, Ulrich. *Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade*. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2011.

BEHR, K. R. von. A conspiração do clima: populismo e negacionismo climático no início do governo Bolsonaro (2018–2020). 2022. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável) – Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

BELMONT, M. Apresentação. IN: BELMONT, M. (org.). *Racismo ambiental e emergências climáticas no Brasil*. São Paulo: Instituto de Referência Negra Peregrum; Oralituras, 2023.

BORLE, P. et al. How are techno-stressors associated with mental health and work outcomes? A systematic review of occupational exposure to information and communication technologies within the technostress model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 18, n. 16, 8673, 2021. DOI: 10.3390/ijerph18168673.

BRASIL. Ministério da Cultura. *Política Nacional de Museus: memória e cidadania*. Brasília, DF: Ministério da Cultura, maio 2003.

BRASIL. Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Seção 1, Brasília, DF, 15 jan. 2009a.

BRASIL. Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009. Cria o Instituto Brasileiro de Museus – Ibram e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Seção 1, Brasília, DF, 21 jan. 2009b.

BRASIL. Lei n. 12.288, de 20 de julho de 2010. Institui o Estatuto da Igualdade Racial; altera as Leis nºs 7.716, de 5 de janeiro de 1989, 9.029, de 13 de abril de 1995, 7.347, de 24 de julho de 1985, e 10.778, de 24 de novembro de 2003. *Diário Oficial da União*, Seção 1, Brasília, DF, 21 jul. 2010.



BRASIL. Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013. Regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009. *Diário Oficial da União*, Seção 1, Brasília, DF, 18 out. 2013.

BRASIL. Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018. Dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural. Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm>. Acesso em: 28 dez. 2025.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. *Caderno de sínteses técnico-científicas sobre impactos, vulnerabilidades e adaptação no Brasil para o Plano Clima – Adaptação*. Brasília, 2025.

BREUNINGER, K. Trump vows to target 'woke' museums with same playbook used on Columbia, Harvard. *CNBC*, 19 ago. 2025. Disponível em: <www.cnn.com/2025/08/19/trump-smithsonian-museum-college-woke.html>. Acesso em: 5 jan. 2026.

BRITO, K. P. do A. *Saúde mental das mulheres negras brasileiras: uma revisão de escopo*. 2023. Dissertação (Mestrado em Enfermagem Psiquiátrica) — Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2023.

BRULON SOARES, B. C. Museus, mulheres e gênero: olhares sobre o passado para possibilidades do presente. *Cadernos Pagu*, Campinas, n. 55, p. e195515, 2019.

BRUNO, F. *Máquinas de ver, modos de ser: vigilância, tecnologia e subjetividade*. Porto Alegre: Sulina, 2013.

C DE CULTURA; OUTRA ONDA CONTEÚDO; PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUC-RS). *Cultura e clima: percepções e práticas no Brasil*. São Paulo: C de Cultura, 2025.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Profissionais da cultura defendem melhor cadastramento de profissões no Ministério do Trabalho para assegurar direitos. Notícias, Brasília, DF, 3 set. 2024. Disponível em: <www.camara.leg.br/noticias/1093968-profissionais-da-cultura-defendem-melhor-cadastramento-de-profissoes-no-ministerio-do-trabalho-para-assegurar-direitos>. Acesso em: 17 mar. 2026.

CAMERON, F.; DESLANDES, A. Museums and science centres as sites for deliberative democracy on climate change. *Museum and Society*, Leicester, v. 9, n. 2, p. 136-153, 2011.

CAMERON, F.; HODGE, B.; SALAZAR, J. F. Climate change engagement: a manifesto for museums and science centers. In: CAMERON, F. R.; NEILSON, B. (org.). *Climate change and museum futures*. New York: Routledge, 2015. p. 248-268.

CAMERON, F.; NEILSON, B. Introduction. In: CAMERON, F. R.; NEILSON, B. (org.). *Climate change and museum futures*. New York: Routledge, 2015. p. 1-21.

CAMERON, F. Ecologizing experimentations: a method and manifesto for composing a post-humanist museum. In: CAMERON, F. R.; NEILSON, B. (org.). *Climate change and museum futures*. New York: Routledge, 2015. p. 29-50.



CAMPOS, L. A. O pardo como dilema político. *Insight Inteligência*, Rio de Janeiro, n. 63, p. 80-91, out./dez. 2013. Disponível em: <<https://insightinteligencia.com.br/o-pardo-como-dilema-politico>>. Acesso em: 10 jan. 2026.

CARVALHO, A.; MATOS, A. Digital competences: needs and training in the Portuguese museum sector. In: KAMEAS, A.; POLYMERPOULOU, P. (org.). *The future of museum professionals in the digital era: the success story of Mu.SA*. Athens: Hellenic Open University Press, 2020. p. 13-19.

CARVALHO, C.; CAMPOLINA, G. Closeness in times of distance: museums in virtual contexts during the pandemic. *Revista Docência e Ciberultura (Redoc)*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 4, p. 22-45, set./dez. 2022.

CASEMIRO, P.; NUNES, R. Crise de saúde mental: Brasil tem maior número de afastamentos por ansiedade e depressão em 10 anos. *G1*, Rio de Janeiro, 10 mar. 2025. Disponível em: <<https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/03/10/crise-de-saude-mental-brasil-tem-maior-numero-de-afastamentos-por-ansiedade-e-depressao-em-10-anos.ghtml>>. Acesso em: 22 jan. 2026.

CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS – CGEE. *Percepção pública da C&T no Brasil 2023: resumo executivo*. Brasília, DF: CGEE, 2024.

CERQUEIRA, D.; BUENO, S. (coord.). *Atlas da violência 2025*. Brasília: Ipea; FBSP, 2025.

CLAYTON, S. Climate anxiety: psychological responses to climate change. *Journal of Anxiety Disorders*, v. 74, 102263, 2020.

COFFEY, Y.; BHULLAR, N.; DURKIN, J.; ISLAM, M. S.I; USHER, K. Understanding eco-anxiety: a systematic scoping review of current literature and identified knowledge gaps. *Journal of Climate Change and Health*, [S.l.], v. 3, art. 100047, p. 1-6, 2021. DOI: 10.1016/j.joclim.2021.100047.

COHEN, P. N.; HUFFMAN, M. L. Individuals, jobs, and labor markets: the devaluation of women's work. *American Sociological Review*, v. 68, n. 3, p. 443-463, 2003.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL (CGI.br); NÚCLEO DE INFORMAÇÃO E COORDENAÇÃO DO PONTO BR (NIC.br). *Desigualdades digitais no espaço urbano: um estudo sobre o acesso e o uso da Internet na cidade de São Paulo*. São Paulo: CGI.br; NIC.br; Cetic.br, 2019.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL (CGI.br); NÚCLEO DE INFORMAÇÃO E COORDENAÇÃO DO PONTO BR (NIC.br). *Privacidade e proteção de dados pessoais 2021: perspectivas de indivíduos, empresas e organizações públicas no Brasil*. São Paulo: Cetic.br/NIC.br, 2022.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL (CGI.br); NÚCLEO DE INFORMAÇÃO E COORDENAÇÃO DO PONTO BR (NIC.br). *TIC Domicílios 2022: pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros*. São Paulo: Cetic.br/NIC.br, 2023.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL (CGI.br); NÚCLEO DE INFORMAÇÃO E COORDENAÇÃO DO PONTO BR (NIC.br). *Privacidade e proteção de dados pessoais 2023: perspectivas de indivíduos, empresas e organizações públicas no Brasil*. São Paulo: Cetic.br/NIC.br, 2024.



COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL (CGI.br); NÚCLEO DE INFORMAÇÃO E COORDENAÇÃO DO PONTO BR (NIC.br). *Pesquisa TIC Cultura 2024*. São Paulo: CGI.br; NIC.br; Cetic.br, 2025.

CONNELL, R. W. *Masculinities*. 2. ed. Berkeley: University of California Press, 2005.

COOK, J.; NUCCITELLI, D.; GREEN, S. A. *et al.* Quantifying the consensus on anthropogenic global warming in the scientific literature. *Environmental Research Letters*, Bristol, v. 8, n. 2, p. 024024, 2013. DOI: 10.1088/1748-9326/8/2/024024.

COOK, J.; ORESKES, N.; DORAN, P.; ANDEREGG, W. R. L. Consensus on consensus: a synthesis of consensus estimates on human-caused global warming. *Environmental Research Letters*, Bristol, v. 11, n. 4, p. 048002, 2016. DOI: 10.1088/1748-9326/11/4/048002.

CORDEIRO, E. R. *Criação e implantação do curso de graduação em Museologia na Universidade Federal de Santa Catarina, com o advento do Reuni*. 2016. 179 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

CROWLEY, K.; ANDERSON, Z.; WALRATH-HOLDRIDGE, M. Trump's Smithsonian review will start with 8 out of 21 museums. Which ones? *USA Today*, 13 ago. 2025. Disponível em: <www.usatoday.com/story/news/politics/2025/08/13/trump-smithsonian-review-museums/85614580007>. Acesso em: 5 jan. 2026.

CUNHA, J. P. de R.; MEIRELES, L. G.; MACHADO, M. S.; BAPTISTA, R. R. Abismo digital: desigualdades e privações no acesso à internet no Brasil. *Observatório Itaú Cultural*, São Paulo, 9 jun. 2023. Disponível em: <www.itaucultural.org.br/secoes/observatorio-itaucultural/abismo-digital-desigualdades-acesso-internet-brasil>. Acesso em: 11 dez. 2025.

CUNSOLO, A.; ELLIS, N. R. Ecological grief as a mental health response to climate change-related loss. *Nature Climate Change*, v. 8, n. 4, p. 275–281, 2018.

DAMASCENO, A. Curso de Museologia completa seis anos. Ouro Preto: Universidade Federal de Ouro Preto, 18 ago. 2014. Disponível em: <<https://ufop.br/noticias/curso-de-museologia-completa-seis-anos>>. Acesso em: 5 jan. 2026.

DATAFOLHA. *Percepção sobre mudanças climáticas no Brasil*. São Paulo, 2024.

DAVIS, F. D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, v. 13, n. 3, p. 319–340, 1989

DE LA CADENA, M. *Earth beings: ecologies of practice across Andean worlds*. Durham: Duke University Press, 2015.

DIBLEY, B. Prospects for a common world: museums, climate change, cosmopolitics. In: CAMERON, Fiona R.; NEILSON, Brett (org.). *Climate change and museum futures*. New York: Routledge, 2015. p. 34-49.

DOHERTY, T. J.; CLAYTON, S. The psychological impacts of global climate change. *American Psychologist*, v. 66, n. 4, p. 265–276, 2011.

DRAGANO, N.; LUNAU, T. Technostress at work and mental health: concepts and research results. *Current Opinion in Psychiatry*, v. 33, n. 4, p. 407-413, 2020. DOI: 10.1097/YCO.0000000000000613.

ENGLAND, P. The gender revolution: uneven and stalled. *Gender & Society*, v. 24, n. 2, p. 149-166, 2010.



EWING, G. R. White House announces Smithsonian review amid Trump's cultural reckoning. *Politico*, 12 ago. 2025. Disponível em: <www.politico.com/news/2025/08/12/smithsonian-museums-trump-review-00505838>. Acesso em: 5 jan. 2026.

FARIAS, D. B. L. Ascensão da extrema-direita e do negacionismo científico (e climático): reflexos na ordem internacional. *CEBRI-Revista*, Rio de Janeiro, ano 3, n. 11, p. 52–68, 2024.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). Mapeamento da Indústria Criativa 2025. Rio de Janeiro: Firjan, 2025. Disponível em: <<https://observatorio.firjan.com.br/inteligencia-competitiva/mapeamento-da-industria-criativa-2025>>. Acesso em: 17 mar. 2026.

FEDERICI, S. *Calibã e a bruxa: mulheres, corpo e acumulação primitiva*. São Paulo: Elefante, 2017.

FERREIRA, D. J. L.; BEIGUELMAN, G. Difusão e acesso digital aos acervos do Museu Paulista da USP (Brasil). *Blucher Design Proceedings*, São Paulo, v. 12, n. 4, 2024.

FONSECA, A. S. A. da. Guerras narrativas: o negacionismo climático e a emergência da eco-comunicação. *Trabalhos em Linguística Aplicada*, Campinas, v. 64, p. 025026, 2025.

FORTIN, M. F.; OLIVIER, A.; VINCENT et al. A typology of climate obstruction discourses: phenomenon, action, source. *Climate*, Basel, v. 13, n. 9, 190, 2025. DOI: 10.3390/cli13090190.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA (FBSP). *19º Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2025*. São Paulo: FBSP, 2025.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA (FBSP); DATAFOLHA. *Visível e Invisível: a vitimização de mulheres no Brasil*. 5. ed. São Paulo: FBSP; Datafolha, 2025.

FRANÇA, Adriano; FURLIN, Neiva. Educação e desigualdades digitais durante a pandemia da Covid-19: análise da produção científica. *Revista Linguagem, Educação e Sociedade*, Teresina, v. 27, n. 53, 2023.

FREIRE, R. Colorismo, cotas, heteroidentificação: notas sobre disputas e concorrência em torno dos pardos e negros de pele clara. *Teoria e Cultura*, Juiz de Fora, v. 20, n. 2, p. 243–260, 2025. DOI: 10.34019/2318-101X.2025.v20.46708. Disponível em: <<https://periodicos.ufjf.br/index.php/TeoriaeCultura/article/download/46708/29623/224601>>. Acesso em: 10 jan. 2026.

GALHARDI, C. P. et al. Fato ou Fake? Uma análise da desinformação frente à pandemia da Covid-19 no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 25, supl. 2, p. 4201–4210, 2020.

GENDER EQUITY IN MUSEUMS MOVEMENT. *Museums as a pink-collar profession: the consequences and how to address them*. [S.l.]: GEMM, 2019. Disponível em: <https://docs.wixstatic.com/ugd/434074_6549b5054a474ac99b64d5780bc012b7.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2026.

GIDDENS, A. *As consequências da modernidade*. Trad. Raul Fiker. São Paulo: UNESP, 2002.

GOMES, Ana Lúcia de Abreu; BRITTO, Clovis Carvalho; MAGALDI, Monique Batista (org.). Editorial. *Museologia & Interdisciplinaridade*, Brasília, v. 10, n. esp. "Museologia e Cultura Digital", p. 1–13, 2021.

GRAVELING, R. The mental health of workers in the digital era. Brussels: European Parliament, 2020. (Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies. Study PE 642.368).



GREEN, Andrew; SALVI DEL PERO, Angelica; VERHAGEN, Annelore. Artificial intelligence, job quality and inclusiveness. In: OECD. OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market. Paris: OECD Publishing, 2023. p. 129-155. DOI: 10.1787/08785bba-en.

GROHMANN, Rafael. Plataformização do trabalho: características e alternativas. In: ANTUNES, Ricardo (org.). *Uberização, trabalho digital e Indústria 4.0*. São Paulo: Boitempo, 2020.

HAN, B. C. *Sociedade do cansaço*. Trad. Enio Paulo Giachini. Petrópolis: Vozes, 2015.

HARAWAY, D. J. *Staying with the trouble: making kin in the Chthulucene*. Durham: Duke University Press, 2016.

HARRISON, R.; STERLING, C. (org.). *Reimagining Museums for Climate Action*. London: Museums for Climate Action, 2021. Disponível em: <https://www.museumsforclimateaction.org/mobilise/book>. Acesso em: 25 nov. 2025.

HICKMAN, C.; MARKS, E.; PIHKALA, P.; CLAYTON, S.; LEWANDOWSKI, E.; MAYALL, E. et al. Climate anxiety in children and young people and their beliefs about government responses to climate change: a global survey. *Lancet Planetary Health*, [S.l.], v. 5, n. 12, p. 863–873, 2021. DOI: 10.1016/S2542-5196(21)00278-3.

HOCHSCHILD, A. R.; MACHUNG, A. *The second shift: working families and the revolution at home*. New York: Viking, 1989.

ICOM BRASIL. *Associe-se*. [S. l.]: ICOM Brasil, [s. d.]. Disponível em: www.icom.org.br/associe-se. Acesso em: 19 mar. 2026.

ICOM BRASIL. *Um caminho com múltiplos olhares: as estratégias e as reflexões sobre a participação do ICOM Brasil na nova definição de museu*. São Paulo: ICOM Brasil, 2024.

ICOM BRASIL; ICOMOS-BR. *Carta brasileira de patrimônio cultural e mudanças climáticas*. Brasília, DF: ICOM Brasil; ICOMOS-BR, 2025. Disponível em: www.icom.org.br/wp-content/uploads/2025/10/Carta-Brasileira-de-Patrimo%CC%82nio-Cultural-e-Mudanc%CC%A7as-Clima%CC%81ticas.pdf. Acesso em: 18 mar. 2026.

ICOM BRASIL; TOMARA! EDUCAÇÃO E CULTURA. *Dados para navegar em meio às incertezas: parte I – resultados da pesquisa com profissionais de museus*. São Paulo: ICOM Brasil; Tomara! Educação e Cultura, 2020a.

ICOM BRASIL; TOMARA! EDUCAÇÃO E CULTURA. *Dados para navegar em meio às incertezas: parte II – resultados da pesquisa com públicos de museus*. São Paulo: ICOM Brasil; Tomara! Educação e Cultura, 2020b.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pesquisa de orçamentos familiares 2017-2018: primeiros resultados*. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. 64 p. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101670.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pesquisa nacional de saúde: 2019: ciclos de vida: Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. 132 p. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101846.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Censo demográfico 2022: população e domicílios: primeiros resultados*. Rio de Janeiro: IBGE, 2023a.



INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pessoas com deficiência*: 2022. Rio de Janeiro: IBGE, 2023b. 15 p. (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua). Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102013_informativo.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Estimativas da população residente para os municípios e para as unidades da federação brasileiros, com data de referência em 1º de julho de 2025*. Rio de Janeiro: IBGE, 2025a. Disponível em: <https://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2025/estimativa_dou_2025.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Sistema de informações e indicadores culturais 2013-2024*. Coordenação: Leonardo Athias. [S. l.]: IBGE, 2025b. 56 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Censo demográfico 2022: pessoas com deficiência e pessoas diagnosticadas com transtorno do espectro autista: resultados preliminares da amostra*. Rio de Janeiro: IBGE, 2025b. 80 p. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102178.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2025c.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (IBRAM). Manual de uso da plataforma MuseusBr. [S. l.]: Ibram, [s. d.]. Disponível em: <<https://cadastro.museus.gov.br/manual-de-uso-da-plataforma-museusbr/>>. Acesso em: 12 mar. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (IBRAM). *19ª Primavera dos Museus: Museus e mudanças climáticas: texto de referência*. Brasília, 2025a.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (Ibram). Cadastro Nacional de Museus (CNM): dados dos museus brasileiros (extração out. 2025). Brasília, DF: Ibram, 2025b. Planilha eletrônica (XLSX). Dados enviados ao Conselho Internacional de Museus do Brasil (ICOM BR) em 29 out. 2025. Acesso restrito.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (IBRAM). Boletim Econômico dos Museus. Ano I, n. 1, fev./jul. 2025. Brasília, DF: Ibram, 2025c. Disponível em: <www.gov.br/museus/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/cadernos-e-revistas/politica-de-economia-de-museus-e-pontos-de-memoria-boletim-2025-01/@download/file>. Acesso em: 17 mar. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (IBRAM); OBSERVATÓRIO DA ECONOMIA CRIATIVA DA BAHIA (OBEC). *PEM Brasil – Pesquisa nacional de práticas educativas dos museus brasileiros: um panorama a partir da política nacional de educação museal: relatório final*. 1. ed. Joinville, SC: Casa Aberta Editora e Livraria: Instituto Brasileiro de Museus, 2023.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). *Economia dos cuidados: marco teórico-conceitual*. Relatório de pesquisa. 2016.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Projeto "Mapeamento das ocupações técnicas da cultura: o Mapa da Graxa". Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2025. DOI: <https://dx.doi.org/10.38116/ri-projeto-mapeamento>. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/17170>>. Acesso em: 17 mar. 2026.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA E SOCIEDADE DO RIO (ITS Rio); INTELIGÊNCIA EM PESQUISA E CONSULTORIA ESTRATÉGICA (Ipec); YALE PROGRAM ON CLIMATE CHANGE COMMUNICATION (YPCCC). *Mudanças climáticas na percepção dos brasileiros 2022*. 3ª



edição. Rio de Janeiro: ITS Rio, 2023. Disponível em: <<https://itsrio.org/pt/publicacoes/mudancas-climaticas-na-percepcao-dos-brasileiros-2022/>>. Acesso em: 27 nov. 2025.

INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS (ICOM). *Strategic Plan 2022-2028*. [S.l.: s.n.], 2022. 15 p.

INTERNATIONAL ENERGY AGENCY (IEA). *Energy and AI*. Paris: IEA, 2025.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). *Generative AI and jobs: a global analysis of potential effects on job quantity and quality*. Geneva: ILO, 2023. (ILO Working Paper, 96).

IPCC. *Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge: Cambridge University Press, 2021.

IPCC. *Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Geneva: IPCC, 2023.

IPSOS. *Global Views on A.I. 2023: how people across the world feel about artificial intelligence and expect it will impact their life. A 31-country Global Advisor survey*. [S. l.]: Ipsos, 2023. 37 p. (Research report).

JANES, R. R.; SANDELL, R. (ed.). *Museum Activism*. Abingdon, Oxon; New York: Routledge, 2019.

JANES, R. R.; SANDELL, R. Posterity has arrived: the necessary emergence of museum activism. In: JANES, Robert R.; SANDELL, Richard (org.). *Museum activism*. Abingdon; New York: Routledge, 2019. p. 1-22.

JYLHÄ, K. M.; HELLMER, K. Right-wing populism and climate change denial: the roles of exclusionary and anti-egalitarian attitudes and perceived deprivation. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, v. 20, n. 1, p. 315-335, 2020.

KIMMEL, M. S. *The gendered society*. 6. ed. New York: Oxford University Press, 2017.

KLETCHKA, D. C. Women's work: the gendered discourses of art museum education. *Marilyn Zurmuehlen Working Papers in Art Education*, Iowa City, v. 2006, n. 1, 2006.

KLETCHKA, D. C. Moralizing influences: the feminization of art museum education. In: VILLENEUVE, P. (org.). *From periphery to center: art museum education in the 21st century*. Reston, VA: National Art Education Association, 2007. p. 74-79.

KNOP, M. F. T. *Desigualdade digital e desigualdade social no Brasil*. 2020. 200 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Instituto de Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Juiz de Fora, 2020.

KOHN, E. *How forests think: toward an anthropology beyond the human*. Berkeley: University of California Press, 2013.

KRUGER, J.; DUNNING, D. Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 77, n. 6, p. 1121-1134, dez. 1999. DOI: 10.1037/0022-3514.77.6.1121.

KURTH, C.; PIHKALA, P. Eco-anxiety: what it is and why it matters. *Frontiers in Psychology*, [S.l.], v. 13, art. 981814, 2022. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.981814.



KUTNEY, G. Climate denial and the classroom: a review. *Geoscience Communication*, v. 8, p. 81–105, 2025. DOI: 10.5194/gc-8-81-2025.

LABOISSIÈRE, P. Saúde mental: afastamentos dobram em dez anos e chegam a 440 mil. *Agência Brasil*, Brasília, 11 mar. 2025. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2025-03/afastamentos-por-transtornos-mentais-dobram-em-dez-anos-chegam-440-mil>>. Acesso em: 22 jan. 2026.

LAYRARGUES, P. P.; SATO, M. *Se o mundo vai acabar, por que deveríamos reagir? A agenda da educação ambiental no limiar do colapso ambiental*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2024.

LAMB, W. F.; MATTIOLI, G.; LEVI, S. et al. Discourses of climate delay. *Global Sustainability*, v. 3, e17, 2020. DOI: 10.1017/sus.2020.13.

LEISEROWITZ, A. Climate change risk perception and policy preferences: the role of affect, imagery, and values. *Climatic Change*, Dordrecht, v. 77, n. 1-2, p. 45-72, 2006.

LEMOS, André. *Cibercultura: tecnologia e vida social na cultura contemporânea*. 9. ed. Porto Alegre: Sulina, 2023.

LESSING, L. The myth of 'pink collaring': blaming women for pay inequity in art museums. *Museum Management and Curatorship*, v. 40, n. 4, p. 1-15, 2024.

LEVANON, A.; ENGLAND, P.; ALLISON, P. Occupational feminization and pay: assessing causal dynamics using 1950–2000 U.S. Census data. *Social Forces*, v. 88, n. 2, p. 865-891, 2009.

LONG, D.; MAGERKO, B. What is AI literacy? Competencies and design considerations. In: PROCEEDINGS OF THE 2020 CHI CONFERENCE ON HUMAN FACTORS IN COMPUTING SYSTEMS. New York: ACM, 2020. p. 1–16.

LUBEJ, M.; PETRAŠ, Ž.; KIRBIŠ, A. Measuring climate knowledge: a systematic review of quantitative studies. *iScience*, [S.l.], v. 28, n. 2, art. 111888, 2025.

LYNAS, M.; HOULTON, B. Z.; PERRY, S. Greater than 99% consensus on human caused climate change in the peer-reviewed scientific literature. *Environmental Research Letters*, Bristol, v. 16, n. 11, p. 114005, 2021. DOI: 10.1088/1748-9326/ac2966.

LYONS, S.; BOSWORTH, K. Museums in the climate emergency. In: JANES, Robert R.; SANDELL, Richard (org.). *Museum activism*. Abingdon; New York: Routledge, 2019. p. 174-185.

MARSH, E.; PATERSON-VANE, E.; SANDERS, A. Digital workplace technology intensity: qualitative insights on employee wellbeing impacts of digital workplace job demands. *Frontiers in Organizational Psychology*, v. 2, 1392997, 2024. DOI: 10.3389/forgp.2024.1392997.

MATTOS, G.; SANTIAGO, S. "Somos todos pardos?" autotaxonomia, heterotaxonomia racial e políticas de ação afirmativa no Ceará. *Caderno CRH*, Salvador, v. 38, e025007, 2025. DOI: 10.9771/ccrh.v38i0.60346. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/crh/article/view/60346>>. Acesso em: 10 jan. 2026.

MENDES, Manuel Cardoso. Museus como pioneiros para a sustentabilidade ambiental. *Museologia & Interdisciplinaridade*, Brasília, DF, v. 1, n. 2, p. 72-84, 2012.

MENDY, L.; KARLSSON, M.; LINDVALL, D. Counteracting climate denial: a systematic review. *Public Understanding of Science*, v. 33, n. 1, p. 3–22, 2024.



MIDDLETON, M.; HAGEN, J. J. Worker-led feminist mobilizing for the museum of the future. *European Journal of Women's Studies*, v. 29, n. 4, p. 593-617, 2022.

MIRANDA, I. Brasil tem maior número de afastamentos por transtornos relacionados à saúde mental em 10 anos: casos de afastamentos por saúde mental cresceram 68% em 2024. *Contábeis*, 15 mar. 2025. Disponível em: <www.contabeis.com.br/noticias/69787/afastamentos-por-saude-mental-cresceram-68-em-2024>. Acesso em: 22 jan. 2026.

MONBARON, J. Divisões espaciais do trabalho: o caso da mediação cultural em museus e instituições de arte europeus. *Da Investigação às Práticas: Estudos de Natureza Educacional*, Lisboa, v. 14, n. 2, e369, 2024.

MORIGI, V. J.; CHAVES, R. T. Teias conectivas: os usos das Tecnologias da Informação e Comunicação e os museus na construção da Cultura Digital. *Museologia & Interdisciplinaridade*, Brasília, v. 10, n. esp., p. 58-67, dez. 2021.

MÜLLER, M.; GRIESHABER, J. How sustainable are cultural organizations? A global benchmark. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, [S.l.], v. 20, n. 1, e2312660, 2024. DOI: 10.1080/15487733.2024.2312660.

MUNIZ, T. S.; SALADINO, A. Museus e sustentabilidade: reflexões sobre educação museal e emergência climática. *Revista Habitus*, Goiânia, v. 19, n. 1, p. 39-59, jan./jul. 2021. DOI: 10.18224/hab.v19i1.9009.

MYERS, K. F. *et al.* Consensus revisited: quantifying scientific agreement on climate change and climate expertise among Earth scientists 10 years later. *Environmental Research Letters*, Bristol, v. 16, n. 10, p. 104030, 2021. DOI: 10.1088/1748-9326/ac2774.

NASCIMENTO, C.; SOARES, G. A. O cuidado em saúde mental das mulheres negras no Brasil: uma revisão de literatura. *Revista Psicologia & Saberes*, v. 12, n. 1, e121451, 2023.

NEWELL, J.; ROBIN, L.; WEHNER, K. (ed.). *Curating the Future: Museums, Communities and Climate Change*. London: Routledge, 2016.

NORRGAARD, K. M. *Living in denial: climate change, emotions, and everyday life*. Cambridge, MA: MIT Press, 2011.

OBSERVATÓRIO DAS DESIGUALDADES. Esgotadas: a realidade alarmante apresentada no estudo do Think Olga sobre a saúde mental das mulheres brasileiras. *Observatório das Desigualdades*, Fundação João Pinheiro, 28 set. 2023. Disponível em: <https://observatoriodesigualdades.fjp.mg.gov.br/?p=3291>. Acesso em: 22 jan. 2026.

OBSERVATÓRIO DO CLIMA. *Quem precisa de justiça climática no Brasil?* São Paulo, 2022.

OLIVEIRA, A. C. A. de; QUEIROZ, M. S. Museologia – substantivo feminino: reflexões sobre museologia e gênero no Brasil. *Revista do Centro de Pesquisa e Formação*, São Paulo, n. 5, p. 61-77, 2017.

OPEN MUSEUMS. *Competence guide*. [S.l.]: Open Museum Project, 2022.

PEDRINI, A. de G.; BROTTTO, D. S.; SANTOS, T. V.; LIMA, L.; NUNES, R. M. Percepção ambiental sobre as mudanças climáticas globais numa praça pública na cidade do Rio de Janeiro (RJ, Brasil). *Ciência & Educação*, Bauru, v. 22, n. 4, p. 1027-1044, 2016.

PEREIRA, F. S. *Ensaio sobre as estruturas de consumo e de rendimento do setor de bens e serviços culturais no Brasil*. 2022. 90 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade



Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Programa de Pós-Graduação em Economia, Caruaru, 2022.

PIHKALA, P. Anxiety and the ecological crisis: an analysis of eco-anxiety and climate anxiety. *Sustainability*, Basel, v. 12, n. 19, art. 7836, 2020. DOI: 10.3390/su12197836.

PONTE, B.; PASSOS, K. K. Perfil dos(as) educadores(as) museais brasileiros(as): questões de gênero e outras reflexões. CANEDO, Daniele Pereira; NASCIMENTO, M.; SEVERINO, J. R. (Orgs). *Educação Museal Brasileira: reflexões a partir dos resultados da PEMBrasil*. Salvador: EDUFBA, 2024, p.89-113.

POWELL, J. L. Scientists reach 100% consensus on anthropogenic global warming. *Bulletin of Science, Technology & Society*, Thousand Oaks, v. 37, n. 4, p. 183-184, 2017. DOI: 10.1177/0270467619886266.

RAMOS, R.; VAZ, P.; RODRIGUES, M. J. Climate denialism on social media: qualitative analysis of comments on Portuguese newspaper Facebook pages. *Psychology International*, v. 7, n. 1, art. 6, 2025. DOI: 10.3390/psycholint7010006.

RECUERO, R.; SOARES, F. B. O discurso desinformativo sobre a cura da COVID-19 no Twitter: estudo de caso. *E-Compós*, v. 24, p. 1-29, 2021.

RESER, J. P.; BRADLEY, G. L.; GLENDON, A. I.; ELLUL, M. C.; CALLAGHAN, R. *Public risk perceptions, understandings and responses to climate change in Australia and Great Britain*. Gold Coast: National Climate Change Adaptation Research Facility, 2012.

RODEGHER, S. L.; FREEMAN, S. V. Advocacy and activism: a framework for sustainability science in museums. In: JANES, R. R.; SANDELL, R. (org.). *Museum activism*. Abingdon; New York: Routledge, 2019. p. 337-345.

ROSA, A. S. da; NUNES, M. F.; FARIA, A. C. G. de. Experiências com tecnologias em museus: como nos apropriamos, vivenciamos e entendemos. *Revista Eletrônica Ventilando Acervos*, Florianópolis, v. especial, n. 1, p. 51-69, jul. 2021.

ROSE, D. B. *Wild dog dreaming: love and extinction*. Charlottesville: University of Virginia Press, 2011.

RUBIM, A. A. C. *Políticas culturais: diálogos possíveis*. São Paulo: Edições Sesc, 2022.

SALADINO, A.; XAVIER, B. Museus e sustentabilidade: um balanço sobre os dez anos do Programa Socioambiental nos museus do Instituto Brasileiro de Museus. *Anais do Museu Paulista: História e Cultura Material*, São Paulo, v. 33, p. 1-26, 2025. DOI: 10.11606/1982-02672025v33e7.

SANSOVINI, E. I. The impact of digital technologies on employees' mental health and wellbeing in the financial services sector in South Africa. 2023. Dissertação de mestrado – University of the Witwatersrand, Johannesburg, 2023.

SANTAELLA, L. *Culturas e artes do pós-humano: da cultura das mídias à cibercultura*. São Paulo: Paulus, 2003.

SARRAF, V. P. Direito e acesso ao patrimônio cultural: reflexões sobre humanidades digitais no contexto dos museus e os novos desafios da pandemia da Covid-19. *Museologia & Interdisciplinaridade*, Brasília, v. 10, n. esp., p. 128-137, 2021.

SCHEINER, T. C. Repensando o museu integral: do conceito às práticas. *Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi. Ciências Humanas*, Belém, v. 7, n. 1, p. 15-30, 2012.



SEIDLER, V. J. *Transforming masculinities: men, cultures, bodies, power, sex and love*. London: Routledge, 2006.

SEOANE, R. V. R. M. *Reverberando as Musas: perspectivas sobre representatividade feminina nos museus, na museologia e no patrimônio a partir da atuação das egressas do Curso de Museus das décadas de 1930, 1940 e 1950*. 2016. Tese (Doutorado em Museologia e Patrimônio) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

SERAFINI, P.; GARRARD, C. Fossil fuel sponsorship and the contested museum: agency, accountability and arts activism. In: JANES, R. R.; SANDELL, R. (org.). *Museum activism*. Abingdon; New York: Routledge, 2019. p. 69-79.

SIQUEIRA, D. P.; GIROLIMETTO, L. S. A desigualdade digital como nova expressão da desigualdade social: os impactos na educação pública brasileira e nos direitos da personalidade. *Revista Direitos Sociais e Políticas Públicas*, Bebedouro, v. 13, n. 2, 2025.

SILVA, F. A. B. da (coord.). *Equipamentos culturais nos municípios do Brasil*. Brasília, DF: Ipea, 2005.

SILVA, T. *Racismo algorítmico: inteligência artificial e discriminação nas redes digitais*. São Paulo: Edições Sesc, 2022.

SILVEIRA, S. A. da. *Tudo sobre tod@s: redes digitais, privacidade e venda de dados pessoais*. São Paulo: Edições Sesc, 2017.

SISTEMA ESTADUAL DE MUSEUS DE SÃO PAULO (Sisem-SP). *Documento base para a Política Estadual de Museus*. São Paulo, 2014. 7 p.

SISTEMA ESTADUAL DE MUSEUS DE SÃO PAULO (Sisem-SP). *1º censo de trabalhadores de museus do Estado de São Paulo: relatório 2023*. São Paulo: Sistema Estadual de Museus de São Paulo, 2024. 235 p.

SORDI, C. Invasões biológicas e ansiedades socioambientais: uma leitura histórico-etnográfica da proliferação de javalis (*Sus scrofa*) no bioma Pampa. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, v. 36, n. 80, p. 497-517, 2023.

SOUSA E SILVA, L.; MOREIRA RAMOS, C. *Indicadores para políticas públicas de cultura: desafios e perspectivas em SP*. São Paulo: Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo; Unidade de Monitoramento, 2018.

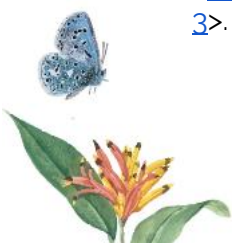
SPEKTOR, M.; FASOLIN, G. N.; CAMARGO, J. Climate change beliefs and their correlates in Latin America. *Nature Communications*, London, v. 14, art. 7241, 2023.

STOKNES, P. E. *What we think about when we try not to think about global warming: toward a new psychology of climate action*. White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing, 2015.

SUN, J. et al. The association between digitalization and mental health: the mediating role of wellbeing at work. *Frontiers in Psychiatry*, v. 13, 934357, 2022. DOI: 10.3389/fpsy.2022.934357.

SZOGS, N.; NETWORK OF EUROPEAN MUSEUM ORGANISATIONS (NEMO). *Digitisation and IPR in European museums*. [S.l.]: Network of European Museum Organisations, 2020.

TANUS, G. F. de S. C. A trajetória do ensino da Museologia no Brasil. *Museologia & Interdisciplinaridade*, Brasília, v. 2, n. 3, p. 77-88, maio/jun. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.unb.br/index.php/museologia/article/download/16688/14968/27993>>. Acesso em: 5 jan. 2026.



THINK OLGA. *Esgotadas: o empobrecimento, a sobrecarga de cuidado e o sofrimento psíquico das mulheres: manifesto*. Lab Think Olga, 2023. Disponível em: <<https://lab.thinkolga.com/wp-content/uploads/2023/08/LAB-Esgotadas-Manifesto.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2026.

TRONTO, J. C. *Moral boundaries: a political argument for an ethic of care*. New York: Routledge, 1993.

TSING, A. L. *The mushroom at the end of the world: on the possibility of life in capitalist ruins*. Princeton: Princeton University Press, 2015.

UNESCO. *Recomendação sobre a Ética da Inteligência Artificial*. Paris: UNESCO, 2022. 43 p.

UNITED NATIONS. *Climate Reports*. New York: United Nations, 2024. Disponível em: <https://www.un.org/en/climatechange/reports>. Acesso em: 3 nov. 2025.

UNITED NATIONS CC:LEARN. *2022–2023 Youth and Climate Change Global Survey Results*. Geneva: United Nations Institute for Training and Research, 2023.

VALADÃO, A. C. B.; GUANABENS, P. F. S. Impacto das mudanças climáticas na saúde mental: uma revisão da literatura sobre ecoansiedade e educação ambiental. *Revista Delos – Desarrollo Local Sostenible*, Curitiba, v. 18, n. 65, p. 1-16, 2025. DOI: 10.55905/rdelosv18.n65-105.

VALE, C. L. do; SILVESTRI, P. R.; BASSANI, M. (org.). *Você sofre com ansiedade climática?* Cartilha. São Paulo: PUC-SP, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica, 2024. Disponível em: <www.pucsp.br/sites/default/files/download/posgraduacao/programas/psicologiaclinica/cartilha-ansiedade-clim%C3%A1tica-v2.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2025.

VENKATESH, V.; MORRIS, M. G.; DAVIS, G. B.; DAVIS, F. D. User acceptance of information technology: toward a unified view. *MIS Quarterly*, v. 27, n. 3, p. 425–478, 2003.

VOSOUGHI, S.; ROY, D.; ARAL, S. The spread of true and false news online. *Science*, v. 359, p. 1146–1151, 2018.

WANGLER, R. Primeira turma de Museologia de Minas Gerais forma com reconhecimento do MEC. Ouro Preto: Universidade Federal de Ouro Preto, 22 ago. 2012. Disponível em: <<https://ufop.br/noticias/primeira-turma-de-museologia-de-minas-gerais-forma-com-reconhecimento-do-mec>>. Acesso em: 5 jan. 2026.

WARDLE, C.; DERAKHSHAN, H. *Information disorder: toward an interdisciplinary framework for research and policy making*. Strasbourg: Council of Europe, 2017.

WEBER, Elke U.; STERN, Paul C. Public understanding of climate change in the United States. *American Psychologist*, Washington, DC, v. 66, n. 4, p. 315–328, 2011.

WHITMARSH, L. Are flood victims more concerned about climate change than other people? The role of direct experience in risk perception and behavioural response. *Journal of Risk Research*, Abingdon, v. 11, n. 3, p. 351–374, 2008.

WHITMARSH, L. Behavioural responses to climate change: asymmetry of intentions and impacts. *Journal of Environmental Psychology*, Amsterdam, v. 29, n. 1, p. 13–23, 2009.

WILSON, C.; GRIZZLE, A.; TUAZON, R.; AKYEMPONG, K.; CHEUNG, C. K. *Alfabetização midiática e informacional: currículo para formação de professores*. Brasília: UNESCO; UFTM, 2013.





WORLD METEOROLOGICAL ORGANIZATION. *State of the Global Climate 2024*. Geneva: WMO, 2025. (WMO-No. 1368). Disponível em: <https://wmo.int/publication-series/state-of-global-climate-2024>. Acesso em: 3 nov. 2025.

YANNOULAS, S. C. Feminização ou feminilização? Apontamentos em torno de uma categoria. *Temporalis*, Brasília, DF, v. 11, n. 22, p. 271-292, jul./dez. 2011.

ZIRAR, A.; ALI, S. I.; ISLAM, N. Worker and workplace artificial intelligence (AI) coexistence: emerging themes and research agenda. *Technovation*, v. 124, 102747, 2023. DOI: 10.1016/j.technovation.2023.102747.





ICOM international
council
of museums
Brasil

ICOM international
council
of museums

SESI LAB

