

RESUMO EXECUTIVO | Parte I



Revisitando VOZES

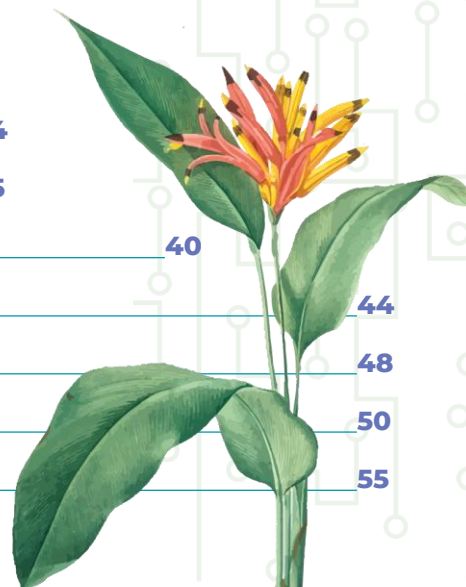
Profissionais do
campo museal

Ciclo 1

Apresentação	3
Contexto e propósito	4
Metodologia	5

Parte 1 | Profissionais do campo museal (Ciclo 1)

1. O alcance da escuta: de onde as vozes ecoaram	8
2. Coro qualificado: profissionais que participaram da pesquisa	10
3. Sentimentos sobre a atuação no setor museal	17
4. Zoom: profissionais de museus e instituições culturais	24
5. Emergências climáticas: preocupação compartilhada	35
6. Transformações digitais: novas frequências	40
7. O museu do futuro	44
8. Síntese analítica do Ciclo 1	48
9. Desafios e oportunidades	50
Agradecimentos	55



Apresentação

A pesquisa **Revisitando Vozes** aplicou questionários com profissionais do campo museal e com públicos que visitam museus.

O objetivo foi captar **experiências diversas** que atravessam profissionais, instituições, territórios e públicos, reunindo essas vozes, dados e pistas para conhecer anseios, aprimorar práticas e refletir sobre o campo museal.

Nesse movimento, a pesquisa buscou compreender **perfis e percepções**, bem como **condições de trabalho, sentimentos, responsabilidades e expectativas sobre o futuro dos museus**.

Como em uma **regência colaborativa**, o **Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus (ICOM Brasil)** busca articular e engajar os diferentes atores do campo museal brasileiro em torno da produção de dados e evidências que apoiem o futuro dos museus, seus profissionais e públicos.



A pesquisa Revisitando Vozes é uma iniciativa do **Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus (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), o Comitê Internacional para Museus de Ciência e Tecnologia (CIMUSET) e a 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.

Contexto e propósito

Revisitando Vozes é a segunda edição de um esforço investigativo iniciado pelo ICOM Brasil em 2020, com a pesquisa **Dados para navegar em meio às incertezas**, realizada durante a pandemia de Covid-19.

A **edição de 2020** foi realizada no momento mais crítico da pandemia, em um contexto de restrições de circulação, fechamento dos museus, distanciamento dos públicos e trabalho remoto. Esse cenário influenciou diretamente o foco da pesquisa, com ênfase em **saúde mental**, inquietações e percepções de profissionais e públicos. Além de produzir evidências em um momento crítico, a edição de 2020 também funcionou como **espaço de escuta e acolhimento** em meio ao isolamento social e à ruptura das rotinas.

A **edição de 2025** mantém a estrutura em dois ciclos investigativos, um com profissionais do campo museal e outro com públicos de museus, com dois questionários independentes, estrutura semelhante e perguntas em comum, aplicados em períodos distintos e consecutivos.

Revisitando Vozes retoma os principais achados de 2020 para fins comparativos e amplia seu escopo, com o objetivo de contribuir para um **processo regular de coleta de dados** sobre o campo museal.

Entre os desafios desta segunda edição estavam a **padronização de questões para análises em série histórica** e a definição de **focos de investigação** em um cenário de policrise, com múltiplos temas simultaneamente em pauta. Com referência no **Plano Estratégico do ICOM (2022–2028)**, foram definidas como diretrizes principais desta edição as **emergências climáticas** e as **transformações no universo digital**, que orientam blocos temáticos específicos da pesquisa.





A pesquisa adotou uma abordagem **quantitativa**, com uso de **questionários online** disponibilizados na plataforma *LimeSurvey*. O projeto foi planejado e executado entre o segundo semestre de 2025 e o início de 2026, em três etapas: planejamento e preparação; coleta e produção de dados; e consolidação e análise de dados.

A pesquisa foi estruturada em **dois ciclos complementares: Ciclo 1**, voltado a profissionais do campo museal, e **Ciclo 2**, voltado a públicos de instituições culturais. Para cada ciclo, foi desenvolvido um **questionário específico**, com **estrutura semelhante e perguntas em comum**.

O desenho dos questionários buscou articular dois objetivos: **manter comparabilidade com a edição de 2020**, contribuindo para análises em série histórica, e **incorporar questões temáticas renováveis** em ciclos futuros de coleta. Nesta edição, o bloco temático comum foi orientado por **emergências climáticas e transformações digitais**.

Os formulários de coleta passaram por processos de elaboração **com a colaboração de especialistas do campo**, que foram escutados por meio de rodas de conversa e pré-teste dos instrumentos. E a validação final contou com **apoio institucional de comitês internacionais e nacionais do ICOM**, com participação dos comitês internacionais CECA, CIMUSET e ICOM-LAC, e dos comitês nacionais da Argentina, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador e Paraguai.

A coleta ocorreu em **períodos distintos e consecutivos** para cada ciclo, com divulgação predominantemente **digital** (e-mail, newsletters e redes sociais do ICOM Brasil e parceiros), além de cartazes com QR Code em parte das instituições no Ciclo 2. O processo foi acompanhado por painéis no Looker Studio, que permitiram ajustes de divulgação durante a coleta.

A amostragem foi **não probabilística**, por **adesão**, tanto para profissionais quanto para públicos. Como a coleta foi voluntária e predominantemente digital, os resultados podem refletir vieses de autosseleção e cobertura. Por isso, não devem ser lidos como inferência estatística para o universo total desses grupos no Brasil. Ainda assim, a estratégia permitiu ampla participação territorial e diversidade de perfis, compatível com o objetivo da pesquisa de produzir um **“raio X do campo”**, com foco em tendências, percepções e desafios apontados pelos participantes.

Para aprofundamento, a **metodologia detalhada** (incluindo etapas, instrumentos, estratégias e aprendizados) pode ser consultada no **apêndice do relatório completo**, elaborado também com o objetivo de subsidiar a replicação da pesquisa em próximos ciclos.



**PROFISSIONAIS
DO CAMPO MUSEAL**

CICLO 1

Profissionais do campo museal: escuta ampliada

Organização dos perfis de análise

A pesquisa foi concebida com uma estratégia de escuta ampliada do setor, buscando contemplar a diversidade de trabalhadores que compõem o campo museal. Por isso, no Ciclo 1, a comunicação da pesquisa adotou a expressão **“profissionais do campo museal”**, e não apenas “profissionais de museus”, com explicitação de perfis participantes durante a divulgação (como trabalhadores de instituições, consultores, pesquisadores, profissionais de órgãos públicos, docentes e discentes da área).

A estrutura do questionário permitiu organizar a análise em **dois grandes perfis: profissionais que atuam internamente em museus e instituições culturais (vinculados) e profissionais que atuam com o campo museal sem vínculo direto institucional (não vinculados)**.

Essa distinção também orientou o fluxo do questionário: participantes não vinculados não respondiam ao bloco sobre a instituição, seguindo diretamente para os blocos comuns. Embora essa ampliação tenha diversificado o universo de respondentes, **os perfis analisados separadamente não se diferenciam de forma significativa do perfil geral**, salvo nos casos destacados ao longo da análise.



778 pessoas responderam à pesquisa.

710 profissionais afirmaram trabalhar atualmente no campo museal, excluídos os 68 respondentes que declararam não estar trabalhando no momento. Destes:

60,7% (431) são vinculados a museus/instituições culturais

- Trabalho internamente em um museu: 57,7%
- Trabalho internamente em instituição cultural e de lazer: 3%

39,3% (279) não atuam vinculados diretamente a museus

- Órgão público (memórias/acervos museológicos): 14,4%
- Consultoria/prestação de serviços: 9,2%
- Pesquisa no campo museal: 4,8%
- Docência em Museologia/áreas afins: 3,8%
- Discência em Museologia/áreas afins: 1%
- Outros: 6,2%



O alcance da escuta: de onde as vozes ecoaram

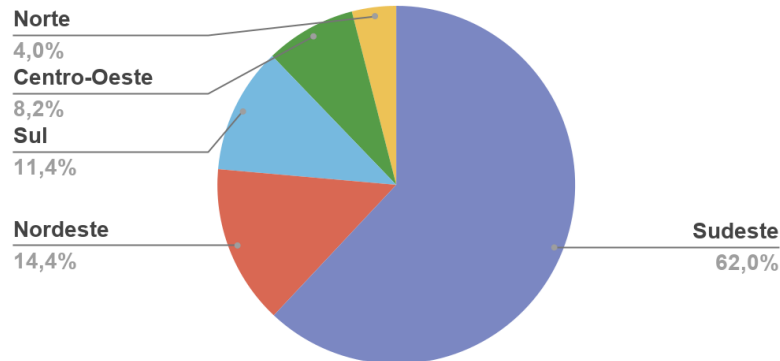
As vozes sudestinas foram as mais presentes, o que sugere uma leitura em duas direções: de um lado, os desafios de uma coleta por divulgação online para alcançar de forma mais equilibrada as diferentes regiões; de outro, a própria concentração de museus, equipamentos culturais e oportunidades de trabalho no Sudeste, especialmente em São Paulo e Rio de Janeiro.

O alcance da escuta: de onde as vozes ecoaram

Entre os **778 respondentes**, a pesquisa alcançou pessoas de todas as regiões do país.

A região Sudeste concentrou 62% das respostas, seguida por Nordeste (14,4%), Sul (11,4%), Centro-Oeste (8,2%) e Norte (4%). A distribuição regional sugere, de um lado, maior concentração de museus e profissionais no Sudeste, especialmente em São Paulo e no Rio de Janeiro, e, de outro, numa primeira leitura, maior dificuldade de alcance da pesquisa em regiões como Centro-Oeste e Norte.

Distribuição regional das respostas (%)



Entretanto, quando a distribuição regional é relativizada pela população, o Sudeste (5,43 respondentes por 1 milhão de habitantes) e o Centro-Oeste (3,71) aparecem acima da média nacional (3,65), enquanto Sul (2,84), Nordeste (1,96) e Norte (1,65) ficam abaixo. No detalhamento por estado, também se destacam DF, RJ, MS, SP, RS e CE, indicando que a participação proporcionalmente mais alta não se restringe ao Sudeste.





Coro qualificado: profissionais que participaram da pesquisa

O perfil dos respondentes revela uma amostra majoritariamente **feminina, madura e altamente escolarizada**, com predominância de pessoas **brancas, heterossexuais, com renda acima de cinco salários mínimos, sem deficiência** e concentradas na **região Sudeste**. A elevada escolarização, em particular, dialoga com um processo de profissionalização do campo museal nas últimas décadas. Ao mesmo tempo, a composição da amostra evidencia a necessidade de avançar na inclusão de grupos minorizados.



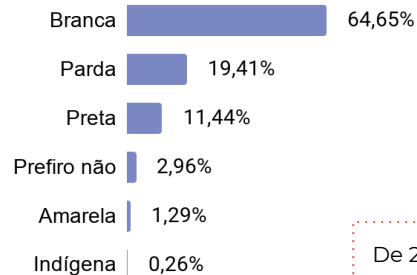
Coro qualificado: profissionais que participaram da pesquisa



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.

Cor/Raça no campo museal



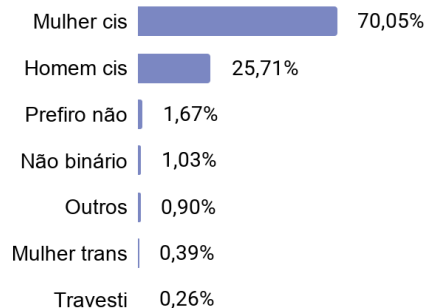
A composição por cor/raça no Ciclo 1 mostra **predominância de pessoas brancas** (64,7%), enquanto pessoas pretas e pardas somam 30,8% da amostra. O resultado indica sub-representação de pessoas negras em relação à composição da população brasileira e se mantém sem diferenças relevantes entre os segmentos de profissionais analisados.

De 2020 para 2025, a participação de pessoas brancas cai de 70,5% para 64,7%, enquanto a soma de pessoas pretas e pardas sobe de 24,7% para 30,8%. A mudança reduz a distância entre negros e brancos na amostra, mas o desequilíbrio de representatividade racial permanece.

Vozes femininas: **gênero** no campo museal

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

Gênero no campo museal



O recorte de gênero indica uma amostra composta majoritariamente por mulheres, reforçando seu **protagonismo no funcionamento dos museus**. Ao mesmo tempo, esse protagonismo não se distribui de forma homogênea entre as posições ocupadas, já que a presença de homens cis cresce proporcionalmente em postos de direção.

A predominância de mulheres cis, já observada em 2020, se mantém em 2025 (de 67% para 70,1%), enquanto identidades trans e não binárias seguem com baixa participação na amostra, incluindo ausência de homens trans entre as respostas.

Coro qualificado: profissionais que participaram da pesquisa

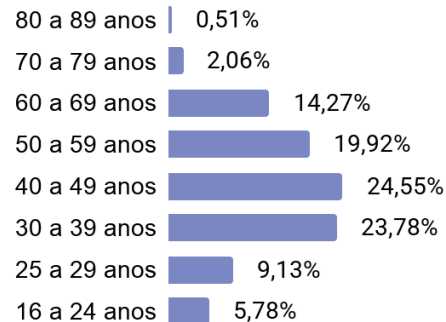
Um coro maduro: a **faixa etária** dos respondentes

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

A comparação por segmentos mostra um contraste na composição etária. Entre profissionais **não vinculados** diretamente a instituições museológicas/culturais, há maior concentração de respondentes com 40 anos ou mais (72,3%) e menor participação de jovens de 16 a 29 anos (10,4%). Entre os **vinculados** a instituições, esse padrão é menos acentuado: 52,4% têm 40+ e 18,6% estão na faixa 16–29.

De 2020 a 2025, a amostra se torna mais madura: cresce a participação de respondentes com mais de 40 anos, a faixa de 16 a 29 anos permanece estável, e há deslocamento de 30 a 39 anos para faixas acima de 60 anos.

Faixa etária dos respondentes

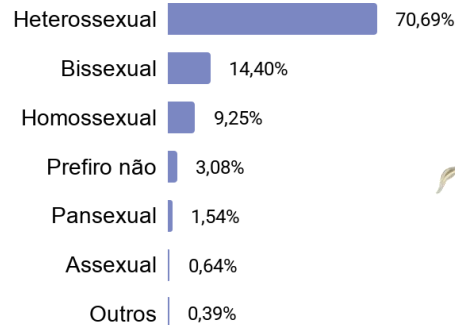


Diversidade sexual no campo museal: um retrato em ampliação

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

O perfil registra **26,2% de pessoas não heterossexuais** na amostra, com padrão semelhante entre os segmentos profissionais analisados. O achado contribui para ampliar a leitura da diversidade no perfil do Ciclo 1, incorporando um marcador ausente na edição de 2020.

Diversidade sexual



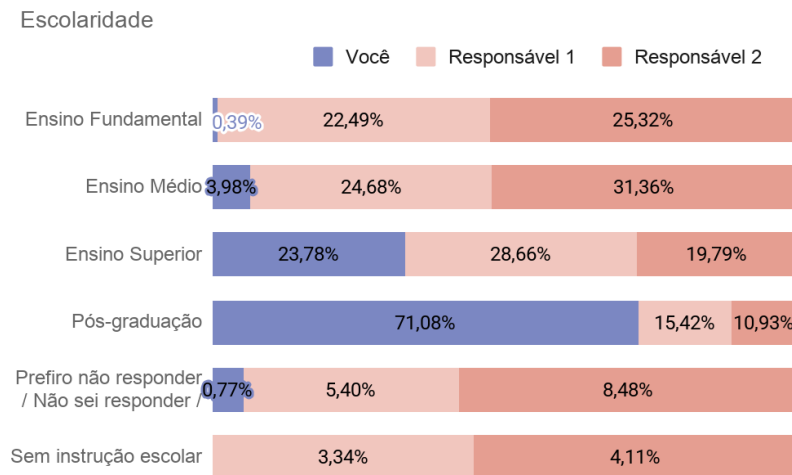
Na amostra, 27,8% dos respondentes se identificaram como LGBTQIAPN+, grupo que abrange orientações sexuais e identidades de gênero.



Coro qualificado: profissionais que participaram da pesquisa

Alta **escolaridade:** ponto em comum

Os respondentes apresentam 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.



A distribuição da escolaridade no Ciclo 1 é fortemente concentrada nos níveis mais altos de instrução: **94,9% dos respondentes têm pelo menos ensino superior, e 71,1% possuem pós-graduação.** Esse padrão se mantém nos diferentes segmentos profissionais, ainda que com menor proporção de pós-graduação entre os vinculados diretamente a museus. Na pesquisa de 2020 não foram coletados dados sobre a escolaridade.

A inclusão da escolaridade dos principais responsáveis acrescenta uma dimensão importante ao perfil demográfico: enquanto 94,9% dos respondentes têm pelo menos ensino superior, esse percentual cai para 44,1% no responsável 1 e 30,7% no responsável 2, indicando diferença de escolaridade entre gerações.

Os dados indicam mobilidade educacional para profissionais negros e brancos, mas em condições desiguais. Entre os respondentes, a escolaridade mínima de graduação é alta nos dois grupos (90,8% entre negros e 97% entre brancos); entre os responsáveis 1, os percentuais caem para 32,1% e 49,9%, respectivamente, e, entre os responsáveis 2, para 18% e 36%.

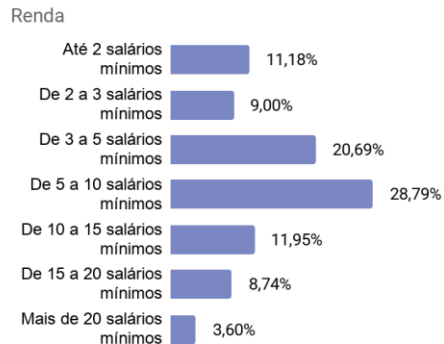
Coro qualificado: profissionais que participaram da pesquisa



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.

Ao separar os profissionais vinculados diretamente a museus e instituições culturais daqueles sem vínculo direto, aparecem diferenças nas faixas intermediárias de renda familiar. Na soma das faixas de 3 a 10 salários mínimos, os vinculados concentram 54,5% dos respondentes, enquanto entre os não vinculados esse percentual é de 43,2%, uma diferença de 11,3 pontos percentuais. Na pesquisa de 2020 não foram coletados dados sobre perfil de renda.



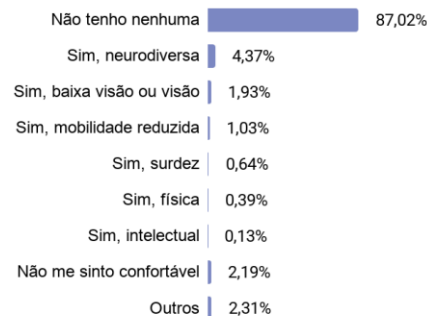
Os resultados são semelhantes ao Censo do Sisem-SP, com ressalvas de comparabilidade (faixas salariais não idênticas e diferença de dois anos entre as coletas). No Sisem-SP, 45,4% declararam renda familiar entre R\$ 5.000 e R\$ 15.000; nesta pesquisa, 49,5% situam-se entre R\$ 4.555 e R\$ 15.180.

Pessoas com Deficiência:

Presenças historicamente silenciadas

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

Pessoas com deficiência



O item adota um marcador ampliado, que reúne **deficiência, mobilidade reduzida e neurodiversidade**. No total, **10,7%** dos respondentes declararam alguma dessas condições, sem diferenças significativas entre profissionais vinculados diretamente a museus e não vinculados. Como esse dado não foi coletado em 2020, não há comparação com a edição anterior.

O percentual observado nesta pesquisa (10,7% de pessoas com deficiência) é superior ao do Censo do Sisem-SP (2024), que registra 2% de pessoas com alguma deficiência.

Outras características dos profissionais

Embora haja um contingente expressivo de profissionais que atuam em formato híbrido, a maioria dos respondentes trabalha presencialmente, é experiente, está empregada e não é associada ao ICOM.

Os dados coletados revelam um **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 de Trabalho (CLT); cerca de 45% trabalha em museus de grande porte, com mais de 50 funcionários. Esse conjunto ajuda a caracterizar as condições de inserção e atuação dos profissionais ouvidos no campo museal.

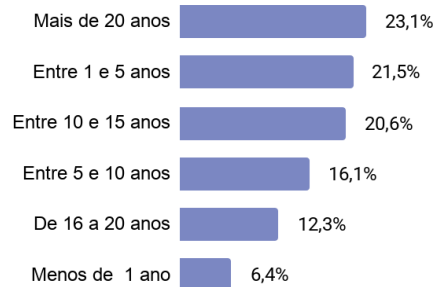


Tempo de atuação no setor

O perfil é predominantemente experiente, com 56% dos respondentes atuando há 10 anos ou mais no campo. A faixa de mais de 20 anos se destaca como a mais frequente, enquanto a participação de profissionais com menos de 1 ano é reduzida.

Entre quem tem mais de 20 anos de atuação, a proporção de mulheres cis (25,5%) é superior à de homens cis (17%). No recorte por cor/raça, respondentes brancos concentram-se mais na faixa de mais de 20 anos (27,4%), enquanto respondentes negros aparecem mais na faixa entre 1 e 5 anos (27,5%) de atuação.

Tempo de atuação no setor

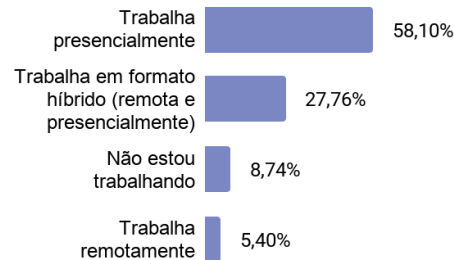


Em relação a 2020, há redução da faixa intermediária (6 a 10 anos) e aumento da participação de profissionais com mais de 20 anos de atuação, mantendo a presença dos iniciantes até 5 anos.

Outras características dos profissionais

Formato de trabalho

Formato de trabalho



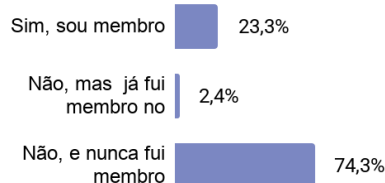
A maior parte dos respondentes está trabalhando (91,3%), e 8,7% declarou não estar trabalhando no momento. Entre os que não estão trabalhando, predominam desemprego e dedicação aos estudos (33,8% cada), seguidos por aposentadoria (19,1%).

Entre os respondentes que estão trabalhando, o **presencial é majoritário**, enquanto o híbrido aparece como segunda modalidade e o remoto permanece minoritário. A distinção mais relevante está no vínculo institucional: entre profissionais vinculados diretamente a museus, o trabalho é mais concentrado no presencial; entre os não vinculados, há maior presença de formatos híbridos e remotos, indicando **arranjos de trabalho mais distribuídos fora das instituições museológicas**.

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

Os resultados sugerem desafios de visibilidade, engajamento e adesão para o ICOM Brasil, indicando a necessidade de ampliar sua presença junto a profissionais que atuam no campo museal.

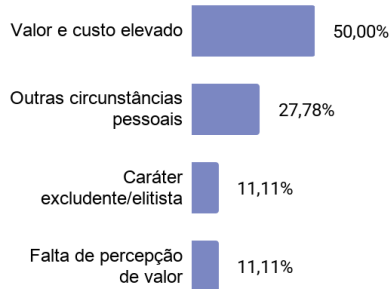
Relação com ICOM Brasil



Entre os ex-membros, os motivos de desfiliação se concentram em custo da anuidade, condições financeiras pessoais e baixa percepção de benefícios concretos. Também aparecem menções a barreiras institucionais/burocráticas e mudanças na trajetória profissional.

A relação com o ICOM Brasil mostra distância entre participação no campo museal e vínculo associativo formal. A escuta alcança muitos profissionais fora da base de membros, o que amplia o alcance da pesquisa e a própria projeção da organização, ao mesmo tempo, explicita desafios de adesão e permanência.

Motivos para não filiação com o ICOM Brasil





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.

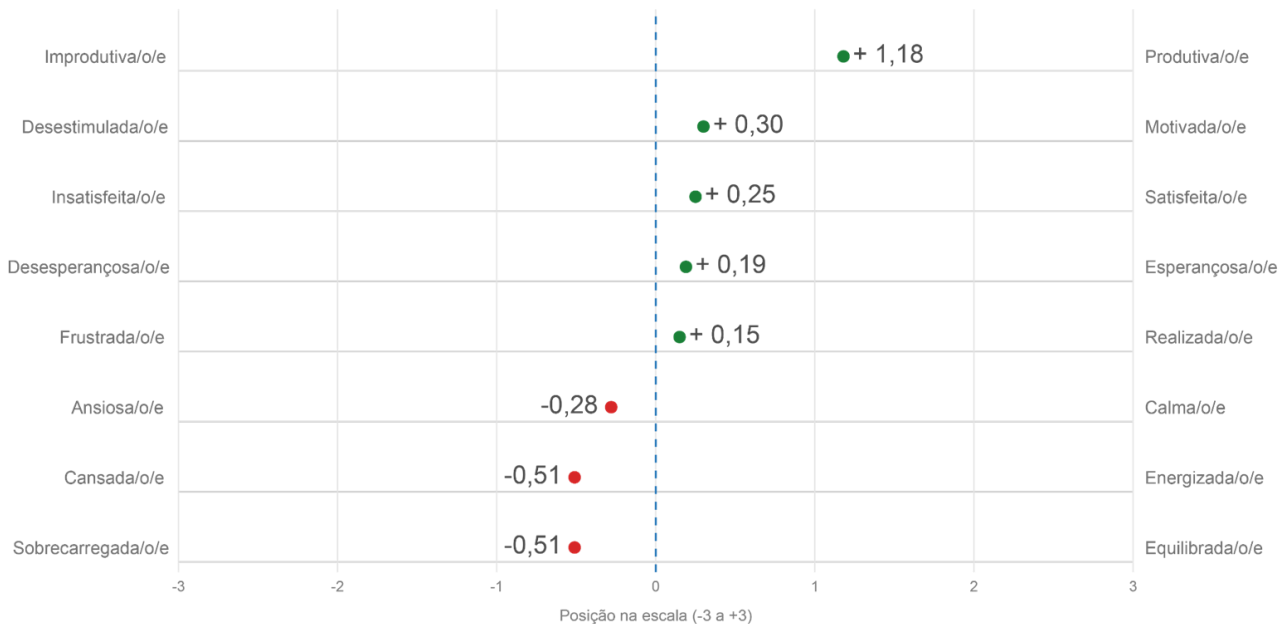
Nesta seção, os respondentes se posicionaram em uma escala semântica de 7 pontos entre pares opostos de sentimentos. A escala foi convertida para -3 a +3 (-3 = extremo do polo negativo; +3 = extremo do polo positivo; 0 = neutro). A análise considera a distribuição das respostas e a posição média em cada par de sentimentos opostos. As respostas do polo negativo são representadas por pontos vermelhos; e as respostas do polo positivo, pontos verdes.



Sentimentos sobre a atuação no setor museal: como os profissionais estão se sentindo?



Sentimentos sobre atuação no setor museal



O panorama geral indica um **quadro emocional moderadamente equilibrado**, com respostas concentradas em torno do centro da escala e leve inclinação positiva em parte dos pares. Esse equilíbrio, porém, convive com focos claros de desgaste: **cansaço e sobrecarga** se destacam como os eixos mais tensionados, com **ansiedade** também pendendo ao polo negativo. Ao mesmo tempo, os dados não apontam para um cenário homogêneo de desalento: **produtividade**, motivação e esperança permanecem em patamar relativamente preservado. Esse contraste ajuda a orientar a leitura dos recortes seguintes, que mostram como essas **tendências se distribuem de forma desigual entre os grupos**.

Sentimentos sobre a atuação no setor museal: como os profissionais estão se sentindo?

Panorama geral

Mais tensionados

Os principais sinais de desgaste no grupo geral aparecem em **sobrecarga, cansaço e ansiedade**.

- **Sobrecarregada/o/e vs. equilibrada/o/e:** -0,51 na escala (50,1% no polo negativo, sendo 23,7% no extremo vs. 31,7% no polo positivo).
- **Cansada/o/e vs. energizada/o/e:** -0,51 na escala (51,9% no polo negativo, sendo 20,8% no extremo vs. 30,4% no polo positivo).
- **Ansiosa/o/e vs. calma/o/e:** -0,28 na escala (48,1% no polo negativo vs. 32,7% no polo positivo, com 19,3% no neutro).

Mistos

Em **realização, esperança e satisfação**, há vantagem do polo positivo, mas com distribuição heterogênea e presença relevante de respostas negativas e neutras.

- **Frustrada/o/e vs. realizada/o/e:** +0,15 na escala (47,6% no polo positivo vs. 35,5% no polo negativo, com 16,8% no neutro).
- **Desesperançosa/o/e vs. esperançosa/o/e:** +0,19 na escala (44,2% no polo positivo, 35,1% no polo negativo e 20,6% no neutro).
- **Insatisfeita/o/e vs. satisfeita/o/e:** +0,25 na escala (48,3% no polo positivo, 31,8% no polo negativo e 19,9% no neutro).

Mais positivos

Entre os resultados mais favoráveis, a **motivação** se mostra positiva, mas com maior dispersão (sinais de desestímulo); a **produtividade** é o principal destaque.

- **Desestimulada/o/e vs. motivada/o/e:** +0,3 na escala (50,5% no polo positivo vs. 33,7% no polo negativo).
- **Improdutiva/o/e vs. produtiva/o/e:** +1,18 na escala (68,4% no polo positivo, incluindo 30% no extremo vs. 17,1% no polo negativo).

Apesar de diferenças nas métricas, o **comparativo com 2020** mostra continuidade da pressão emocional entre os respondentes. Na pesquisa anterior, 44% se declaravam ansiosos, 28,1% sobrecarregados, 26,6% angustiados e 23,4% cansados; 30,6% relatavam angústia em relação ao futuro profissional e 26,4% indicavam necessidade de apoio psicológico ou emocional. Em 2025, sobrecarga, cansaço e ansiedade seguem entre os eixos mais tensionados, sugerindo que parte importante do desgaste emocional persistiu para além do período crítico da pandemia.

Sentimentos sobre a atuação no setor museal: como os profissionais estão se sentindo?

Desigualdades raciais nas percepções emocionais do trabalho museal

O bem-estar emocional entre os respondentes é atravessado por desigualdades raciais relevantes, com profissionais negros tendendo a experimentar maior tensão emocional e menor percepção de sentido e satisfação do trabalho.

O recorte racial mostra um padrão consistente de desigualdade no bem-estar emocional: profissionais negros concentram mais sinais de tensão em eixos como **ansiedade, satisfação, motivação e esperança**, enquanto profissionais brancos tendem a apresentar resultados mais favoráveis. A principal exceção aparece em **sobrecarga**, mais alta entre brancos.

Ansiedade mais alta entre profissionais negros, com -0,74 na escala contra -0,23 para os brancos (58% no polo negativo vs. 46,8% entre brancos).

Produtividade permanece positiva nos dois grupos, mas com menor força entre negros, com +0,78 contra +1,24 dos brancos (60% vs. 70,7%, no lado positivo).

Sobrecarga é a exceção do padrão, mais alta entre brancos, -0,59 (51,7% no polo negativo) do que entre negros, -0,35 (45%).

Diferenças entre homens cis e mulheres cis

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

No recorte por gênero, as diferenças aparecem de forma mais clara nos eixos ligados ao desgaste emocional. Mulheres cis concentram mais respostas no polo negativo, especialmente em **cansaço, sobrecarga e ansiedade**, enquanto homens cis apresentam distribuições menos tensionadas nesses mesmos pares. Nos demais eixos, as diferenças tendem a ser menores, mas em geral os resultados de homens cis permanecem ligeiramente mais favoráveis. A principal aproximação entre os grupos está em **produtividade**, que se mantém positiva em ambos.

Cansaço e sobrecarga mais altos entre mulheres cis: 56,3% e 51,6% no polo negativo, vs. 40,6% e 45,9% entre homens cis.

Ansiedade mais alta entre mulheres cis: 51,3% no polo ansioso, vs. 40% entre homens cis.

Produtividade positiva nos dois grupos: 67,6% entre mulheres cis e 70,5% entre homens cis no polo positivo.

Gênero e raça nas experiências emocionais

O aprofundamento por gênero e raça mostra que o padrão de desgaste entre mulheres cis não é homogêneo. No conjunto dos pares, **mulheres cis negras** concentram mais respostas no polo negativo do que **mulheres cis brancas**, com diferenças relevantes especialmente em **ansiedade e satisfação**. O recorte reforça que os custos emocionais do trabalho museal são distribuídos de forma desigual também dentro do grupo de mulheres.

Sentimentos sobre a atuação no setor museal: como os profissionais estão se sentindo?

Faixa etária e bem-estar emocional: padrões e discrepâncias

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

O recorte por idade mostra um gradiente claro nas percepções emocionais do trabalho museal. Entre 30 e 49 anos, concentram-se os sinais mais fortes de desgaste, especialmente em **cansaço**, **sobrecarga** e **ansiedade**. O grupo 16–29 já apresenta tensão, mas com melhor sustentação em eixos como **esperança** e **motivação**. A partir de 50–59, o quadro se torna **mais equilibrado**, e no grupo 60+ os resultados são os mais favoráveis, inclusive em **produtividade** e **sobrecarga**.

30–49 concentra o maior desgaste (*cansaço* em 64,5% no polo negativo entre 30–39; *sobrecarga* em 59,3% entre 40–49).

50–59 marca a virada (*motivação* 56,8% e *realização* 56,7% no polo positivo).

60+ reúne os melhores resultados (*produtividade* 84,6% no polo positivo; *sobrecarga* com saldo positivo: 48,2% vs. 32,5%).

Faixas de renda: gradientes de bem-estar e um ponto de tensão nas rendas intermediárias

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.

Em termos gerais, a faixa de 10 SM+ concentra percepções mais favoráveis em dimensões ligadas a **esperança**, **motivação**, **satisfação**, **realização** e **produtividade**, enquanto as demais faixas tendem a permanecer mais próximas do centro ou com distribuições mais ambivalentes. Ao mesmo tempo, alguns dos principais focos de tensão aparecem nas faixas intermediárias, especialmente em **ansiedade** e **cansaço**, o que reforça que renda mais alta não elimina o desgaste emocional e que a relação entre renda e bem-estar é modulada por outros fatores do trabalho.

10 SM+ reúne os resultados mais favoráveis em eixos como *motivação* (posição +0,99), *esperança* (+0,68), *satisfação* (+0,73), *realização* (+0,69) e *produtividade* (+1,57).

A maior tensão em ansiedade aparece na faixa 5–10 SM (posição -0,55), pior do que 3 SM (-0,31) e 10 SM+ (-0,10).

O cansaço também se concentra em 5–10 SM (posição -0,71), enquanto em 10 SM+ a intensidade é menor (-0,28), reforçando o padrão não linear.

Sentimentos sobre a atuação no setor museal: como os profissionais estão se sentindo?

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.

As diferenças entre os grupos se concentram mais nos eixos de desgaste e sustentação emocional do que em desempenho. **Cansaço** e **sobrecarga** marcam o principal contraste, enquanto **esperança**, **motivação** e **realização** ajudam a qualificar a distância entre os perfis. Em **produtividade**, os resultados se aproximam, mantendo um ponto de convergência entre vinculados e não vinculados.

Vinculados concentram maior desgaste: *cansaço* em 57,9% no polo negativo (vs. 43,9% entre não vinculados) e *sobrecarga* em 55,5% (vs. 42,9%).

Ansiedade também é mais alta entre vinculados: 50,5% no polo negativo, contra 44,9% entre não vinculados.

Não vinculados mostram maior sustentação subjetiva: *esperança* com 49,5% no polo positivo e *motivação* com 54,7% (acima dos vinculados).

Produtividade é ponto de convergência: ambos os grupos permanecem em torno de 68% no polo positivo.

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.

O recorte por área mostra que **cansaço** e **sobrecarga** atravessam o trabalho institucional, mas com efeitos diferentes sobre o bem-estar emocional. **Acervo/documentação/conservação** e **educativo** concentram os sinais mais fortes de tensão e perda de sustentação em dimensões como **esperança**, **motivação** e **realização**. Nas **demais áreas** e na **diretoria**, a pressão também aparece, mas convive com maior preservação de indicadores ligados a **satisfação**, **sentido do trabalho** e **produtividade**.

Acervo/documentação/conservação: *sobrecarga* (59,2%) e *cansaço* (59,6%) no polo negativo, com perda de viés positivo em *esperança* e *motivação*.

Educativo: concentra *cansaço* mais extremo (61,8% no polo negativo) e *sobrecarga* elevada (53,5%), com fragilização de *esperança* e *realização*.

Demais áreas: mantêm *cansaço* elevado (57,9% no polo negativo), mas com maior sustentação em *satisfação* (53% no polo positivo) e *produtividade* (71%).

Diretoria: *sobrecarga* é o principal ponto de tensão (64,7% no polo negativo), em contraste com *realização* (73,5%) e *produtividade* (91,2%) no polo positivo.

Sentimentos sobre a atuação no setor museal: como os profissionais estão se sentindo?

Origem regional e bem-estar emocional: 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.

O recorte regional mostra que as diferenças não estão apenas na intensidade do desgaste, mas na combinação entre pressão cotidiana e sustentação emocional. **Em uma ponta, o Nordeste** concentra mais respostas negativas em eixos como **cansaço, ansiedade e sobrecarga**, acompanhadas de menor fôlego em **motivação e satisfação**. **Na outra, o Sudeste** apresenta esses mesmos eixos em patamar mais equilibrado e com melhor sustentação subjetiva. O agrupamento **Sul/Norte/Centro-Oeste** tende a permanecer entre esses dois padrões, mais próximo da média geral. Ao mesmo tempo, a **produtividade** se mantém alta nas três regiões, sugerindo que as diferenças observadas dizem menos respeito à percepção de desempenho e mais às condições em que o trabalho é vivido emocionalmente.

Nordeste: maior desgaste em *cansaço* (61% no polo negativo), *ansiedade* (52,4%) e *sobrecarga* (51,9%), além de menor sustentação em *motivação* (posição -0,01) e *satisfação* (empate: 40% / 40%).

Sudeste: menor pressão em *cansaço* (49,8% no polo negativo), *ansiedade* (47,8%) e *sobrecarga* (49,6%), com melhores resultados em *motivação* (52,9% no polo positivo), *satisfação* (50,8%) e *produtividade* (posição 1,26).

Sul/Norte/Centro-Oeste: perfil intermediário, em geral próximo da média, com *motivação* em 49,2% no polo positivo, *satisfação* em 46,9% e *produtividade* (posição 1,07).





4

Zoom: profissionais de museus e instituições culturais

Este capítulo apresenta um recorte da pesquisa apenas com **profissionais que atuam internamente em museus e instituições culturais 60,7% (431 de 710)**, com foco em percepções sobre as instituições e condições de trabalho. O bloco complementa a análise geral ao investigar a experiência de quem atua no cotidiano institucional.



Zoom: profissionais de museus e instituições culturais

Em que área/setor de atuação os profissionais estão?

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

O recorte por área aponta maior concentração nas frentes ligadas ao trabalho-fim dos museus, enquanto funções de suporte e sustentação institucional aparecem com menor expressão. Em paralelo, áreas especializadas e agendas mais recentes do campo seguem pouco representadas, o que ajuda a qualificar o alcance da escuta e os desafios de investimento institucional.

Nos cargos de direção, predominam pessoas brancas e há maior equilíbrio entre mulheres e homens do que no perfil geral da pesquisa, no qual mulheres são maioria.



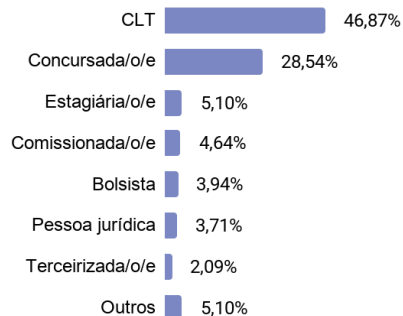
Entre 2020 e 2025, Educativo + Acervo/Documentação/Conservação passaram de 35,8% para 48,7%; Gestão/Planejamento recuou de 17,7% para 8,6% e Administrativo/ Financeiro/ RH de 11,2% para 4,2%. A variação deve ser lida como mudança de composição da amostra, e não como crescimento absoluto das áreas.

Regimes de contratação

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

Embora o campo mantenha uma estrutura amplamente formalizada, ele se apoia também em camadas complementares de contratação — temporária, terceirizada, acadêmica ou por projeto — que ajudam a garantir dinamismo, capacidade de adaptação e diversidade de perfis profissionais.

Regime de contratação



O percentual de estagiárias/os/es corresponde a 22 pessoas no total de 778 respostas, o que pode indicar tanto baixa presença desse perfil nas instituições quanto alcance reduzido desse público durante a coleta — um ponto a acompanhar em ciclos futuros.

Zoom: profissionais de museus e instituições culturais

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.

O desafio dos museus é alinhar a relevância de sua missão pública com uma cultura organizacional mais transparente, participativa e segura para seus próprios colaboradores

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.

O recorte por gênero indica uma diferença persistente na experiência institucional: **homens cis avaliam a instituição acima da média** (3,92), enquanto mulheres cis ficam abaixo (3,67), com o conjunto em 3,73. Essa distância aparece menos nas avaliações de propósito e impacto — elevadas para todos — e se concentra no cotidiano interno do trabalho. **Entre homens cis, há maior percepção de estar bem informado sobre rumos e decisões** (62,2% vs. 52,9%) e maior confiança em um ambiente seguro e acolhedor (61,3% vs. 52,9%). O contraste mais sensível está na disposição para se manifestar: a discordância do enunciado “sinto receio de me manifestar” é mais alta entre homens cis (74,8%) do que entre mulheres cis (63,6%), sinalizando uma **maior barreira percebida para mulheres no exercício de voz e participação**.

A leitura consolidada aponta o **reconhecimento do impacto das ações institucionais**, com destaque para a percepção de impacto positivo para os públicos (82,4%) e para o papel da presença digital no alcance e visibilidade (74,7%). Em contrapartida, os principais **pontos de atenção se concentram em dimensões internas de governança e clima**: informação sobre rumos/estratégias/decisões (55% de concordância; 35% de discordância) e confiança na capacidade de garantir um ambiente seguro, acolhedor e bem estruturado (55,5% de concordância; 31,6% de discordância).



Zoom: profissionais de museus e instituições culturais

Diferenças geracionais na percepção institucional: análise por faixa etária

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

No recorte por faixa etária no índice agregado, 60+ é o grupo mais positivo (4,12), enquanto 30–39 aparece como o mais crítico (3,61), com o conjunto em 3,73. A diferença se concentra sobretudo em dimensões internas: a percepção de estar bem informada/o/e sobre rumos e decisões vai de 45% (16–29) e 50,4% (30–39) para 76,1% (60+); e, no “termômetro” de participação, o receio de se manifestar é maior em 30–39 (20,8%) e menor em 60+ (10,9%).

Em contrapartida, a percepção de impacto positivo das ações para os públicos permanece alta em todas as idades, reforçando que **as tensões se localizam mais em informação, escuta e segurança do que no sentido institucional.**

A faixa 60+ (N=46) é um recorte menor; por isso, as diferenças devem ser lidas como tendências do grupo, e não como diagnóstico absoluto.

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.

O recorte por renda sugere que a experiência institucional não varia de forma linear: 10 SM+ (3,92) e até 3 SM (3,85) aparecem acima do índice geral (3,73), enquanto os grupos intermediários — sobretudo 5–10 SM (3,60) — concentram a avaliação mais crítica. As diferenças se tornam mais nítidas em dimensões internas de trabalho, com destaque para informação sobre rumos e decisões (68,5% em 10 SM+ vs. 49,3% em 5–10 SM) e para o receio de se manifestar (5,4% em 10 SM+ vs. 20,2% em 5–10 SM). Mesmo em itens de alto consenso, como impacto para os públicos, o grupo 5–10 SM tende a pontuar abaixo, reforçando o padrão mais crítico desse recorte.

Os dados sugerem que esse padrão pode estar relacionado a diferenças de posição institucional e de acesso a recursos e voz no cotidiano de trabalho, apontando renda como um marcador relevante para ler desigualdades internas na experiência profissional.

Zoom: profissionais de museus e instituições culturais

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.

O recorte por área explicita um desnível consistente na experiência institucional: a **Diretoria concentra a percepção mais positiva** (índice agregado 4,37) e o **Acervo reúne a avaliação mais crítica** (3,42), enquanto **Educativo e Demais áreas orbitam mais perto do padrão geral** (3,73). O contraste é relevante no acesso percebido à informação sobre *rumos e decisões*, com distância de 41,1 pontos percentuais entre Diretoria e Acervo (82,4% vs. 41,3%). O mesmo padrão reaparece em indicadores de clima e participação — *escuta, abertura para crítica e confiança em um ambiente seguro* — sugerindo que **a proximidade dos espaços decisórios altera de forma substantiva a percepção de voz, reconhecimento e segurança no trabalho**.

As bases por área são distintas (geral N=431; Acervo N=104; Educativo N=106; Diretoria N=34; Demais áreas N=187), o que recomenda ler os contrastes como tendências de cada recorte, especialmente no caso da Diretoria.

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.

A diferença regional se concentra em dimensões internas do trabalho — *participação, abertura crítica e clima institucional*. **Fora do Sudeste, a percepção de espaço para abordagens críticas e para trazer narrativas historicamente invisibilizadas é mais alta** (76,2% vs. 65,5% no Sudeste), assim como a *confiança em um ambiente de trabalho seguro, acolhedor e bem estruturado* (61,9% vs. 52,1%). Já nos itens ligados a propósito e impacto, o patamar se mantém elevado e com pouca variação entre os recortes.

Em itens de referência, as regiões ficam muito próximas: impacto para os públicos (82% Sudeste; 83% demais) e informação sobre rumos e decisões (54,6% Sudeste; 55,8% demais).

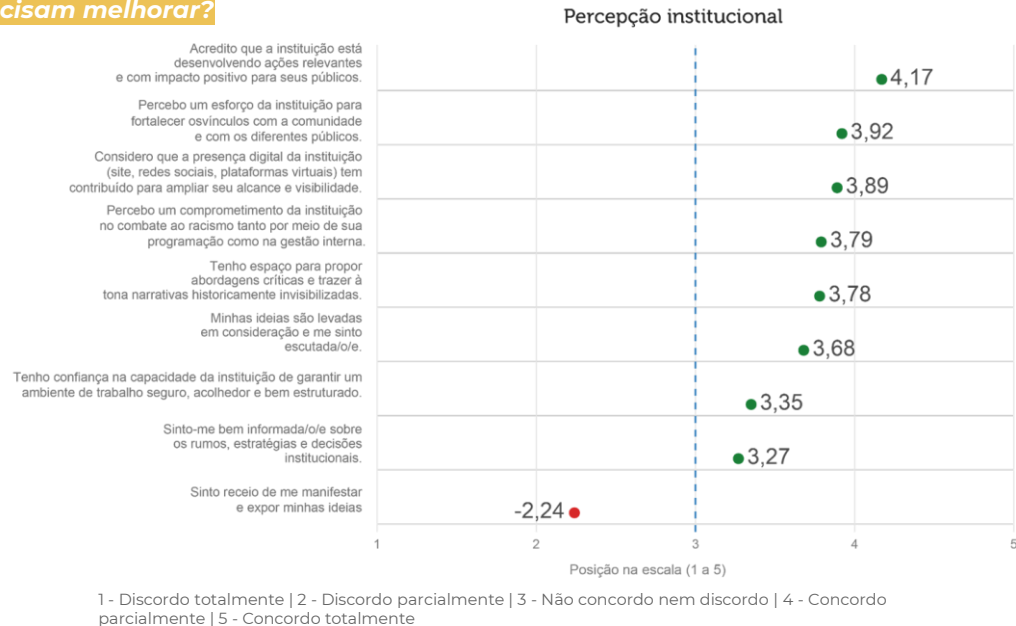
Zoom: profissionais de museus e instituições culturais

Síntese “O que e em que os museus e instituições culturais precisam melhorar?”

O impacto e a relevância das instituições são amplamente reconhecidos; os desafios se concentram no ambiente interno — informação, escuta, condições de trabalho e confiança para se manifestar.

No conjunto, predomina uma percepção positiva sobre as instituições, com concordância elevada quando o foco está em impacto, relevância das ações, vínculos com públicos e comunidade e efetividade da presença digital. Em contraste, os itens ligados ao cotidiano interno reúnem concordâncias mais moderadas e maior presença de neutralidade e discordância — especialmente em acesso a informações sobre rumos e decisões, confiança em um ambiente seguro e estruturado e sensação de escuta e consideração das ideias. Nesse contexto, o receio de se manifestar (mencionado como existente em 16,7% dos respondentes) reforça a **segurança psicológica como dimensão crítica do clima institucional**.

Entre os recortes analisados, área de trabalho e faixa etária são os eixos que mais diferenciam percepções; em seguida aparecem gênero e renda. As diferenças regionais são mais moderadas e as raciais são descritas como mais sutis, ainda que relevantes em pontos específicos.



Os relatos associam o receio de se manifestar menos a fatores individuais e mais a estruturas de poder e práticas de gestão. Entre os impeditivos recorrentes estão hierarquias rígidas, falta de escuta e valorização, assédio e desrespeito, barreiras institucionais e experiências de exclusão (incluindo acessibilidade e letramento racial). Para ampliar condições reais de participação, ganham centralidade canais de escuta ativa com retorno, proteção contra retaliações e protocolos claros para prevenir e lidar com assédio e discriminação.

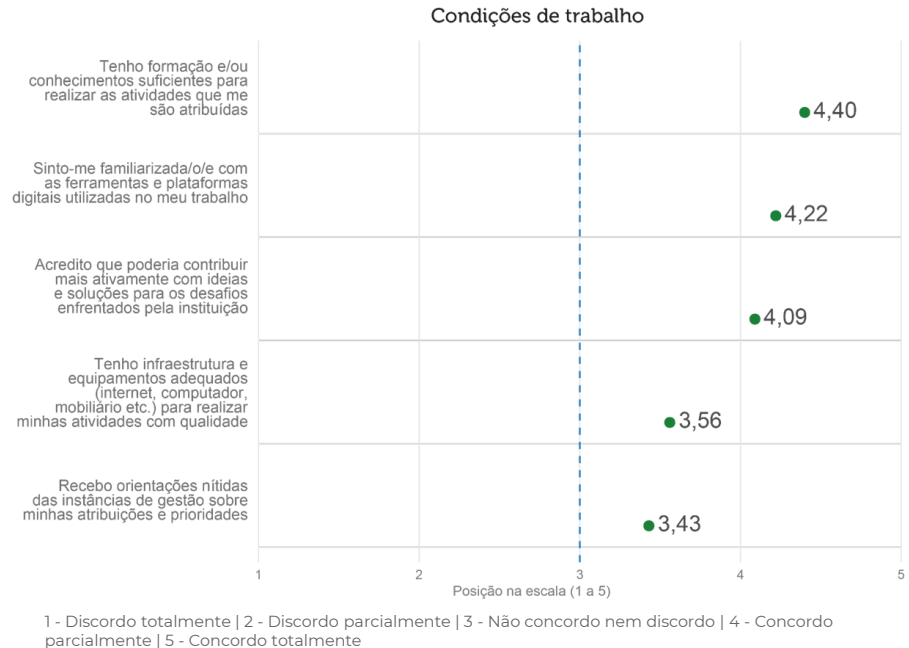
Zoom: profissionais de museus e instituições culturais

Condições de trabalho

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

Condições de trabalho são lidas aqui como dimensões complementares, reunidas em cinco afirmações que articulam **preparo técnico, rotinas digitais, margem percebida de contribuição, infraestrutura e orientações da gestão**. Esse enquadramento destaca um ponto central: a experiência cotidiana não depende apenas de competências individuais, mas também de direcionalidade, suporte e condições materiais capazes de sustentar o trabalho e transformar capacidade instalada em contribuição efetiva.

No conjunto, as condições de trabalho são avaliadas de forma **moderadamente positiva**, com índice agregado 3,50. Esse valor considera a inversão analítica do item “Acredito que poderia contribuir mais ativamente com ideias e soluções para os desafios enfrentados pela instituição”, já que, nesse caso, a concordância elevada (média observada de 4,09, média invertida de 1,91) expressa limitação institucional à participação, e não uma condição positiva de trabalho.



Outras fragilidades se concentram em condições institucionais do cotidiano, sobretudo na nitidez de orientações da gestão (média 3,43) e na infraestrutura disponível (média 3,56). Do lado positivo, destacam-se o forte reconhecimento de preparo técnico (média 4,40) e a familiaridade com ferramentas digitais (média 4,22).

Zoom: profissionais de museus e instituições culturais

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.

No agregado, a diferença por gênero é moderada, mas consistente: o índice médio do bloco é 3,49 entre mulheres cis e 3,56 entre homens cis (geral 3,50). **O contraste se concentra em dimensões estruturais do trabalho.** Em infraestrutura e equipamentos, mulheres cis registram 62,6% de concordância (com 33,4% de discordância), enquanto homens cis chegam a 69,8% (discordância de 24,3%).

Em orientações nítidas da gestão, a concordância é de 57,4% entre mulheres cis e 63,1% entre homens cis, com discordância também mais alta entre mulheres (31,6% vs. 26,9%). Já nos itens ligados a preparo técnico e familiaridade digital, as diferenças praticamente desaparecem, sugerindo que o desnível se concentra nas condições objetivas e na organização do trabalho, e não na autopercepção de competência.

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.

No agregado, as condições de trabalho são avaliadas de modo relativamente estável entre idades (geral 3,50), mas a faixa 40–49 se destaca por concentrar maior criticidade (3,40), enquanto o grupo 60+ apresenta o resultado mais favorável (3,63). As discrepâncias se tornam mais visíveis quando o foco recai sobre a organização do trabalho e as rotinas cotidianas: na clareza das orientações da gestão, a concordância vai de 51,2% (30–39) a 73,9% (60+), e, na familiaridade com ferramentas digitais, de 75,7% (40–49) a 92,5% (16–29). Em infraestrutura, a concordância também é menor em 40–49 (58,9%), reforçando que parte da avaliação mais crítica desse grupo se associa a condições concretas de realização do trabalho.

A percepção de familiaridade com ferramentas digitais é formulada como autopercepção (“sinto-me familiarizada/o/e”) e não como medida objetiva de proficiência, o que pode influenciar diferenças entre faixas etárias.

Zoom: profissionais de museus e instituições culturais

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.

O recorte por renda mostra que as discrepâncias se concentram em dimensões diretamente ligadas ao suporte institucional e à organização do trabalho. A faixa **5–10 SM aparece com maior frequência como o segmento mais crítico**, sobretudo em *clareza de orientações* (diferença de 9,2 p.p. em relação ao extremo mais favorável) e em *infraestrutura/equipamentos* (diferença de 8,8 p.p., novamente com 5–10 SM no patamar mais baixo). Ao mesmo tempo, é nessa faixa que se intensifica a *percepção de poder contribuir mais ativamente*, no contraste mais expressivo do recorte: 12,1 p.p. entre 5–10 SM (maior concordância) e 10 SM+ (menor concordância). Em paralelo, 10 SM+ tende a avaliar de forma mais favorável as condições materiais e de preparo, mas sinaliza menor percepção de subaproveitamento da própria contribuição.

Mesmo nos itens geralmente bem avaliados no conjunto (familiaridade digital e preparo técnico), há variações por renda (diferenças de 5,5 p.p. entre extremos), com a faixa 5–10 SM aparecendo com mais frequência entre os segmentos menos positivos.

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.

O item de familiaridade digital capta autopercepção e o Educativo reúne maior proporção de profissionais até 39 anos (60,3%), o que pode influenciar a vantagem do grupo nesse aspecto.

O recorte por área aponta discrepâncias visíveis nas condições de trabalho: no índice agregado, **Educativo aparece acima do geral** (3,57 vs. 3,50), **Diretoria registra o resultado mais favorável** (3,65) e **Acervo concentra o patamar mais crítico** (3,27). As diferenças se organizam principalmente em dimensões estruturais. Em infraestrutura, o Acervo registra a menor concordância (51,9%, ante 64,3% no geral), e, em orientações nítidas da gestão, volta a ficar abaixo (47,1% vs. 58,2%), ampliando a distância em relação à Diretoria (64,7%). A familiaridade com ferramentas digitais reforça o contraste: o Educativo é o grupo mais confortável (91,5%), enquanto Acervo (78,9%) e Diretoria (79,4%) aparecem abaixo do padrão geral (84,7%). Em síntese, as desigualdades entre áreas se localizam menos na competência individual e mais em organização do trabalho, suporte material e rotinas digitais.



Zoom: profissionais de museus e instituições culturais

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 índice agregado, o **Sudeste aparece ligeiramente acima do conjunto (3,55 vs. 3,50)**, enquanto “Outras regiões” ficam abaixo (3,42), indicando uma diferença moderada. Essa distância se concentra sobretudo em *infraestrutura e equipamentos*: 68,3% de concordância no Sudeste, contra 56,5% nas demais regiões (+11,8 p.p.). Em menor grau, também se observa diferença na *familiaridade com ferramentas digitais* (87% no Sudeste vs. 80,3% em “Outras regiões”, +6,7 p.p.). Nos demais aspectos do bloco, os padrões permanecem mais próximos entre os recortes.

A familiaridade com ferramentas digitais é formulada como autopercepção (“sinto-me familiarizada/o/e”), o que pode refletir também diferenças de repertório e de rotinas digitais no cotidiano de trabalho, e não apenas domínio técnico.

Síntese - Condições de trabalho

No conjunto, as condições de trabalho são avaliadas de forma moderadamente positiva (índice 3,50). Esse valor considera a inversão analítica do item “Acredito que poderia contribuir mais ativamente com ideias e soluções para os desafios enfrentados pela instituição”, cuja média observada é 4,09 e cuja média invertida, para fins de comparação no agregado, é 1,91. O bloco é sustentado por **alta autopercepção de preparo técnico** (89,3%; média 4,40) e de **familiaridade com ferramentas digitais** (84,7%; média 4,22). Em contraste, os pontos mais críticos do bloco se concentram na **clareza de orientações da gestão** (58,2%; média 3,43) e na **adequação da infraestrutura/ equipamentos** (64,3%; média 3,56), dimensões em que também se acumulam as discrepâncias entre segmentos. A alta concordância com o item sobre poder contribuir mais ativamente reforça a presença de capacidade e ideias disponíveis que nem sempre se convertem em condições e canais cotidianos de trabalho.

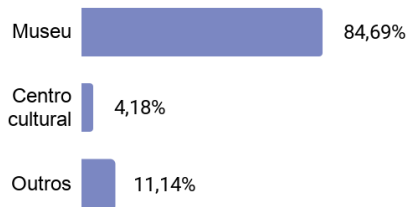
Em relação a 2020, há continuidade nos pontos fortes: *preparo técnico* (87,8% em 2020 e 89,3% no ciclo atual) e *familiaridade com recursos digitais* (79,5% vs. 84,7%). Por outro lado, temas já sensíveis em 2020 permanecem centrais: *orientação/coordenação* (26% relatavam falta de orientação) e *infraestrutura* (13,7% insuficiente para trabalho remoto em casa), além da percepção de que seria possível contribuir mais (63,6% em 2020 e 75,7% no ciclo atual), reforçando a leitura de que *organização do trabalho, suporte material e participação* seguem como pontos de atenção.

Zoom: profissionais de museus e instituições culturais

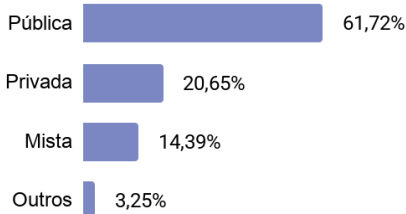
Quais as características das instituições em que esses profissionais atuam?

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

Instituições de atuação



Natureza das instituições

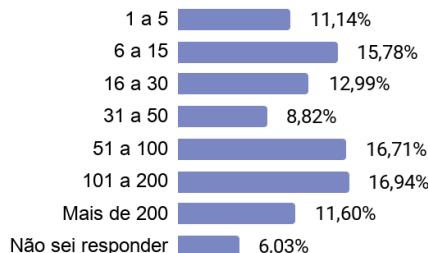


Com 84,69% dos vínculos, **os museus aparecem como o eixo dominante de atuação dos profissionais** na amostra. Ao mesmo tempo, a presença minoritária de outras tipologias (como centros culturais, 4,18%) e o agrupamento em “Outros” (11,14%) indicam diversidade institucional ainda pouco visível na amostra e que tende a exigir estratégias específicas de alcance e integração.

Embora minoritárias, aparecem menções a pontos de memória, centros de documentação e memória, memoriais, centros de ciências e formatos comunitários e digitais, sugerindo que a diversidade existe, mas segue sub-representada.

A distribuição por natureza institucional reafirma a **centralidade do setor público** (61,72%), com presença relevante de instituições privadas (20,65%) e mistas (14,39%). Esse desenho indica uma **sustentação majoritária do campo pelo Estado, ao lado de arranjos híbridos** (incluindo OSs) que podem ampliar cooperação entre setores, mas também colocam desafios de governança e sustentabilidade.

Porte das instituições



Entre 2020 e 2025, cresce a participação do setor público (51,9% vs. 61,7%), as instituições privadas permanecem próximas (20,4% vs. 20,6%) e as mistas reduzem presença (25,3% vs. 14,4%).

O porte institucional revela distribuição relativamente equilibrada, com **maior concentração em faixas de médio porte**: instituições com 101 a 200 funcionários (16,94%) e 51 a 100 (16,71%) reúnem as maiores proporções. Ao mesmo tempo, há presença expressiva tanto de instituições muito pequenas (1 a 5, 11,14%) quanto de grandes (mais de 200, 11,60%), reforçando a coexistência de realidades organizacionais muito distintas.



5

Você e o mundo atual

Emergências climáticas: preocupação compartilhada

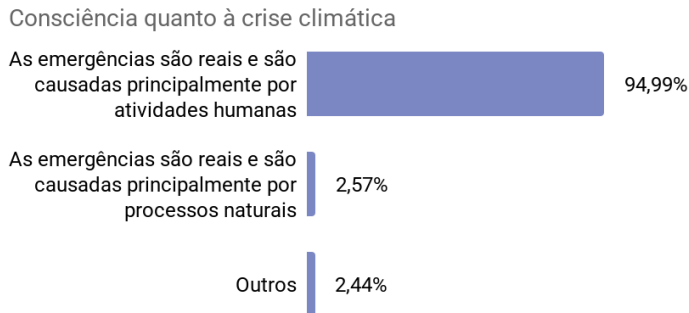
As perguntas sobre emergências climáticas, em diálogo com as de transformações digitais, integram o **bloco “Você e o mundo atual”** e buscam compreender como os respondentes situam trabalho e práticas diante de processos contemporâneos que reconfiguram vida social, instituições e expectativas públicas. O capítulo registra o reconhecimento do fenômeno e seus efeitos subjetivos e profissionais — como o tema é interpretado, sentido e conhecido — e sua tradução em atribuições institucionais, especialmente no campo museal, ligado à memória, à educação pública, à conservação de acervos e à responsabilidade social.

O módulo reúne quatro questões em camadas: **visão pessoal** (realidade e causas), **sentimentos associados**, **conhecimento autoavaliado** (compreensão geral e competências aplicadas) e **opiniões sobre o papel de museus e profissionais frente à crise**.

Emergências climáticas: preocupação compartilhada

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.



O conjunto das respostas aponta um consenso sólido sobre a realidade das emergências climáticas e sua origem predominantemente antrópica, sem indícios relevantes de negacionismo climático. Ainda que as respostas alternativas sejam residuais, elas reforçam a importância de debate e mediação continuados para reduzir relativizações sobre causas e urgência. Esse padrão se mantém estável entre perfis, com nuances discretas: aparece uma **tendência de redução na adesão à origem antrópica a partir de 50–59 anos** e, por região, **Centro-Oeste (89,1%) e Sul (87,6%) ficam abaixo da média**. Em perspectiva, trata-se de um resultado alinhado ao padrão observado em pesquisas nacionais recentes.



O consenso observado entre profissionais converge com evidências recentes no país. No relatório *Cultura e clima: percepções e práticas no Brasil* (2025), predomina o reconhecimento das mudanças climáticas e de sua origem majoritariamente antrópica, com variações por faixa etária, posição política declarada e região. Já na pesquisa *Mudanças climáticas na percepção dos brasileiros 2022* (ITS Rio; Ipec; YPCCC), cerca de 94% dos adultos afirmam que o aquecimento global está acontecendo e 74% o atribuem principalmente à ação humana; o mesmo levantamento registra percepção elevada de risco, com maioria indicando prejuízos graves para as próximas gerações e também para si e suas famílias. Em ambos os estudos, persiste uma minoria que enfatiza explicações “naturais” ou relativiza a ideia de emergência — um ponto que sustenta a importância de mediação crítica contínua, inclusive em públicos escolarizados e com alto consumo cultural.

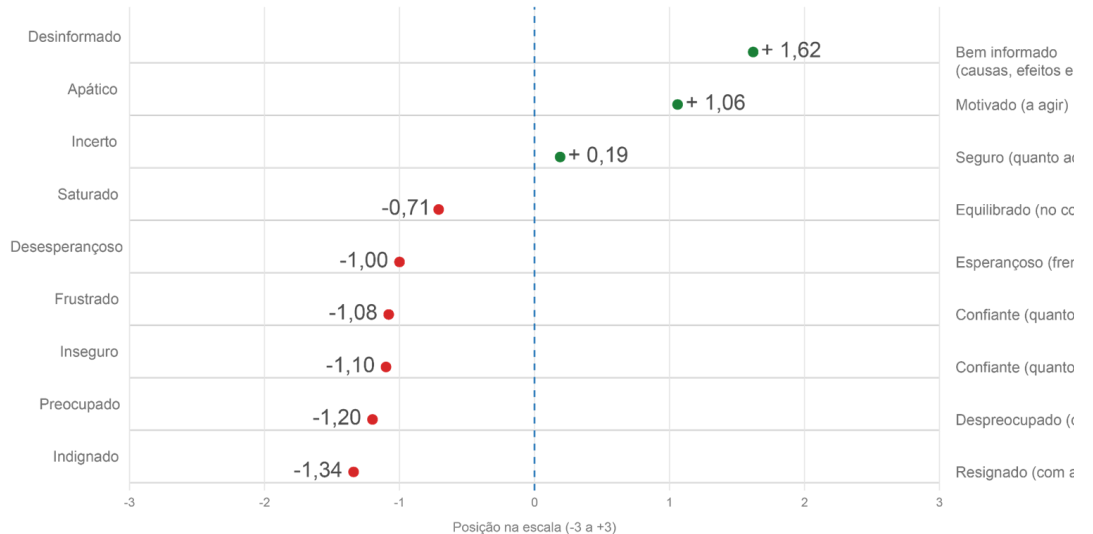
Emergências climáticas: preocupação compartilhada

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, preocupados com o preparo dos museus e inseguros com o futuro.

O quadro combina sensação elevada de informação e disposição para agir com uma carga emocional intensa — **indignação, preocupação institucional, insegurança, frustração, desesperança e saturação de notícias** — mais próxima de um engajamento oneroso do que de apatia. Entre os mais jovens (especialmente 16–29), aparecem sinais de maior desgaste com menor motivação; no grupo 60+, o desgaste diminui, a motivação cresce e aumenta a segurança sobre o papel dos museus. Por área, **profissionais de acervo concentram preocupação, insegurança e desesperança**, e expressam mais incerteza sobre esse papel, enquanto no **educativo há maior segurança relativa**, ainda que a frustração se mantenha elevada.

Sentimentos diante das emergências climáticas



O desenho geral — sentir-se bem informado e razoavelmente motivado, mas atravessado por afetos negativos — converge com a pesquisa Cultura e Clima, em que o “sentimento de impotência perante minha capacidade de contribuir para o enfrentamento das mudanças climáticas” aparece como principal barreira ao engajamento (52,41%). Em perspectiva comparada, também se nota um contraste com a população brasileira: na pesquisa nacional de 2022, 22% declaram saber “muito” sobre aquecimento global; aqui, 81,4% se posicionam como “bem informados”. Maior informação pode ampliar a nitidez dos riscos e, com isso, intensificar sofrimento, ao mesmo tempo em que mantém o campo museal mais no polo do envolvimento — ainda que sob alto custo emocional.

Emergências climáticas: preocupação compartilhada

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.

O conjunto das respostas desenha uma hierarquia clara de segurança percebida: **conceitos gerais sobre emergências climáticas e eventos extremos aparecem com convicção muito alta, enquanto justiça climática ocupa um patamar intermediário.** As maiores inseguranças se concentram nas dimensões aplicadas — avaliar riscos e impactos socioeconômicos, compreender resiliência climática e nomear medidas de mitigação, regeneração e adaptação — **indicando um espaço nítido para capacitações que traduzam conceitos em critérios e repertórios concretos.**

As diferenças por perfil ficam mais visíveis justamente nesses itens: no que trata de *avaliar riscos e impactos*, a média de concordância é 75,3%, mas cai para 65,6% entre 16–29 e para 64,4% na área de acervo; no que aborda *medidas de mitigação, regeneração e adaptação*, a média é 70,3%, recua para 57,8% entre 16–29 e sobe para 83,2% no grupo 60+, com novo contraste entre acervo (57,7%) e educativo (71,7%).



Os resultados sugerem níveis elevados de conhecimento percebido entre profissionais do campo museal, em um contexto nacional em que levantamentos apontam que mais de 90% da população afirma ter ciência das mudanças climáticas e perceber efeitos no cotidiano, ainda que persistam ceticismo residual e confusões conceituais. 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. Ao mesmo tempo, a literatura de alfabetização climática recomenda distinguir conhecimento objetivo (factual) de conhecimento subjetivo (autoavaliado): na pesquisa nacional de 2022, 22% afirmam saber “muito” sobre o tema, e estudos indicam que a autopercepção frequentemente supera a compreensão testada, sobretudo em dimensões mais complexas.

Emergências climáticas: preocupação compartilhada

Qual o papel dos museus e de seus profissionais?

No enfrentamento da crise, museus devem se ver também como espaços para a troca de conhecimentos sobre as emergências climáticas.

O conjunto de respostas aponta **ampla adesão a um papel ativo dos museus frente às emergências climáticas**: posicionamento público, rejeição da neutralidade, integração recorrente de ciência do clima e justiça socioambiental, critérios ambientais na prática expositiva e exigência de planejamento de risco climático para acervos e edifícios. As maiores zonas de cautela aparecem quando a ação envolve maior custo institucional e financeiro — metas públicas e, sobretudo, revisão de patrocínios — e quando se disputa a definição tradicional da missão do museu. Em itens ligados a patrocínio e cocriação, faixas de renda mais baixas tendem a expressar apoio mais forte; e profissionais de acervo aparecem abaixo da média em metas públicas e na integração recorrente do tema na programação, ainda que com maioria favorável.

Papel dos museus e profissionais na crise climática



1 - Discordo totalmente | 2 - Discordo parcialmente | 3 - Não concordo nem discordo | 4 - Concordo parcialmente | 5 - Concordo totalmente

O padrão observado dialoga com a literatura sobre museus e ativismo climático, especialmente com o argumento de que a neutralidade institucional legitima inação diante de crises sociais e ambientais.



6

Você e o mundo atual

Transformações digitais: novas frequências

O recorte sobre transformações digitais integra o bloco **“Você e o mundo atual”** e busca **compreender como profissionais do campo museal percebem e vivenciam a digitalização em curso** — não apenas como adoção de ferramentas, mas como reconfiguração de mediações, fluxos de informação, rotinas de trabalho e relação com os públicos. Nesse enquadramento, o “digital” aparece como infraestrutura e ambiente sociotécnico, atravessado por temas como dados, privacidade, desinformação e a presença crescente da IA.

A abordagem parte do entendimento de que **o digital é uma dimensão em disputa**, marcada por desigualdades de acesso e por tensões entre ampliação de alcance, saturação informacional e vulnerabilidades. Para captar essas camadas, o capítulo articula **experiência expositiva, afetos e competências percebidas**, situando **consensos** (como o papel público frente à desinformação), **lacunas** (segurança e privacidade) e **ambivalências** diante da inovação e da IA.

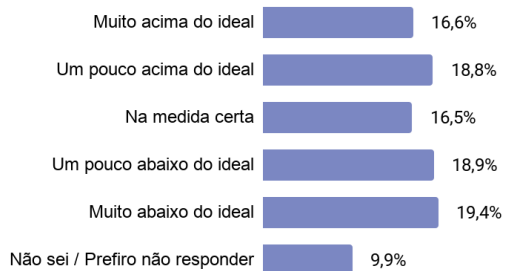
Transformações digitais: novas frequências

Peso dado aos recursos digitais nas exposições

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

A avaliação do “peso” dos recursos digitais nas exposições aparece marcada por desajuste: **apenas 16,5% consideram que estão “na medida certa”**, enquanto cerca de 74% se dividem entre a percepção de “pouco digital” ou “digital demais”. Esse campo dividido se distribui de forma desigual por perfil: a leitura de escassez é mais frequente entre pessoas negras (45,1% “abaixo” vs. 29,6% “acima”) e no Nordeste (54,5% “abaixo” vs. 22,3% “acima”), além de crescer nas faixas etárias mais velhas, com destaque para 60+ (48,8% “abaixo” vs. 27,5% “acima”). Já a percepção de *saturação/sobrecarga* se intensifica no Sudeste (40,1% “acima” vs. 33% “abaixo”), entre 30–39 (43,8% “acima” vs. 27,1% “abaixo”) e na área de acervo (43,2% “acima” vs. 34,6% “abaixo”).

Peso dado aos recursos digitais



A divisão entre “abaixo” e “acima” sugere que o digital não opera como medida neutra: a mesma categoria assume sentidos distintos conforme condições de acesso, repertório e contexto institucional. Mesmo entre profissionais vinculados, há quase empate entre “abaixo do ideal” (36,7%) e “acima do ideal” (36,5%), reforçando que o debate não é “ter ou não ter”, mas calibrar função, pertinência e intensidade do recurso digital na experiência expositiva. Em perspectiva, esse desenho dialoga com diagnósticos sobre desigualdade digital e com a TIC Cultura 2024, que registra expansão de infraestrutura, mas também lacunas de formação e desafios em privacidade e proteção de dados, além de uso ainda incipiente de IA.



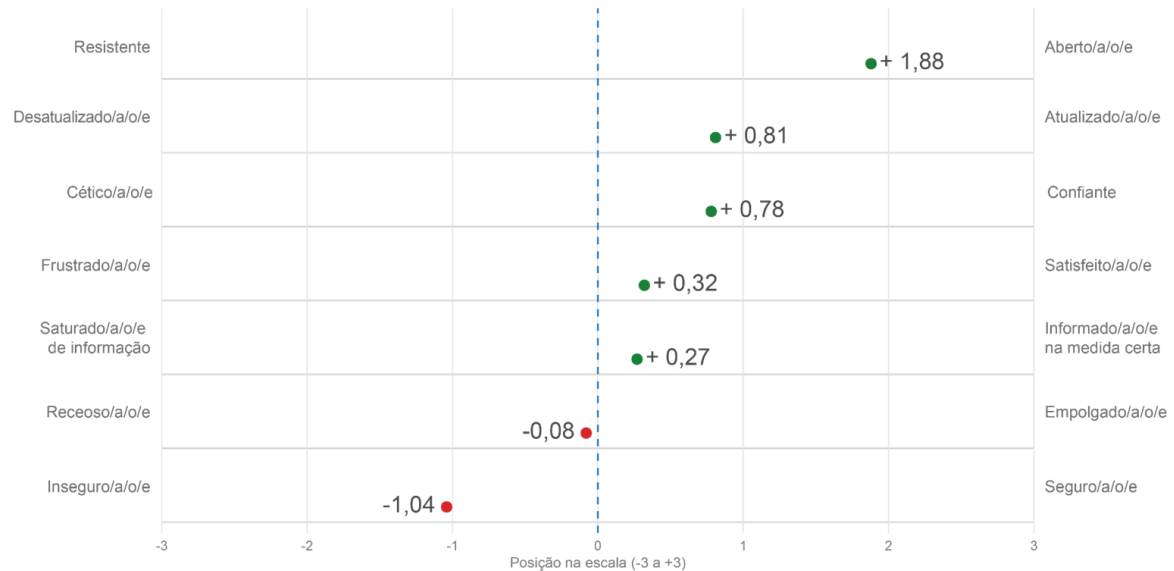
Transformações digitais: novas frequências

Sentimentos ambivalentes diante da tecnologia

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

O padrão combina adesão funcional às inovações — **abertura muito alta a experimentar novos recursos e confiança moderada nos benefícios** — com **sinais claros de cautela: a privacidade aparece como principal foco** de mal-estar e o futuro profissional com IA se organiza como campo de incerteza, com leve inclinação ao receio e alta presença de neutralidade. As diferenças por perfil se tornam mais nítidas justamente nos eixos de limite: no *equilíbrio informacional*, 30–39 se aproxima da saturação, enquanto 60+ relata sensação mais confortável de “na medida certa”; e, na *IA*, 16–29 desloca o conjunto para o receio, enquanto faixas etárias mais altas ficam mais próximas do centro. Em *privacidade*, a insegurança é generalizada, mas mais intensa em 30–39 e menos negativa em 50+; por gênero, homens cis aparecem menos inseguros do que mulheres cis.

Sentimentos diante da tecnologia



A frequência elevada de neutralidade sugere cautela diante de mudanças rápidas, mais do que ausência de opinião. Ao mesmo tempo em que a *TIC Cultura 2024* registra expansão de infraestrutura, ela aponta lacunas de formação e fragilidades em privacidade e *proteção de dados*, além de uso ainda incipiente de IA. Nesse contexto, a abertura às inovações tende a caminhar junto com insegurança e ambivalência.

Transformações digitais: novas frequências

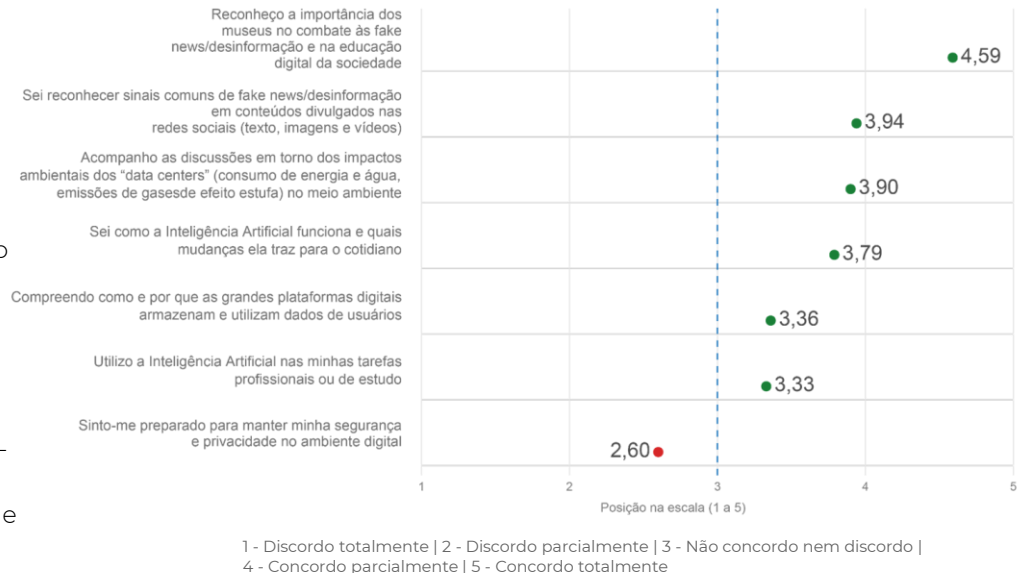
Conhecimento sobre as transformações e efeitos do digital

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.

Os dados organizam um “mapa em camadas” de competências percebidas: **há quase consenso sobre o papel público dos museus contra desinformação** (91,6%) e autoconfiança alta em reconhecer sinais de *fake news* (78,3%) e em compreender, em termos gerais, *funcionamento e impactos da IA* (74,2%). Em patamar intermediário ficam o *uso de IA no trabalho/estudo* (59,6%) e a **compreensão de como plataformas armazenam e utilizam dados** (55,7%). O ponto crítico é **segurança e privacidade**: apenas 30,7% se sentem preparados, enquanto a discordância chega a 55,1%, concentrando a principal vulnerabilidade do bloco. Nas segmentações, o *uso de IA* é mais alto em 30–39 (66%) e no educativo (66,5%), e mais baixo em 16–29 (53,5%), 60+ (48,85%) e no acervo (49%); já a *discordância sobre preparo em segurança/privacidade* é mais intensa em 16–29 (62,1%) e no acervo (64,4%), com diferença também por gênero (58,3% entre mulheres cis vs. 48,5% entre homens cis).

Na primeira edição, o foco recaiu sobre presença e fluência digital: 79,5% declararam familiaridade com recursos virtuais, com índices acima de 90% em setores administrativos, comunicação e captação, enquanto Exposições (67%) e Receptivo (67%) apareciam com menor domínio; entre pessoas 60+, apenas 29% se diziam plenamente familiarizadas. Cinco anos depois, o debate se desloca para governança: aceleração da IA, dados e privacidade e impactos ambientais da infraestrutura digital (*data centers*), exigindo mais do que “presença online”.

Conhecimento sobre transformações digitais





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.

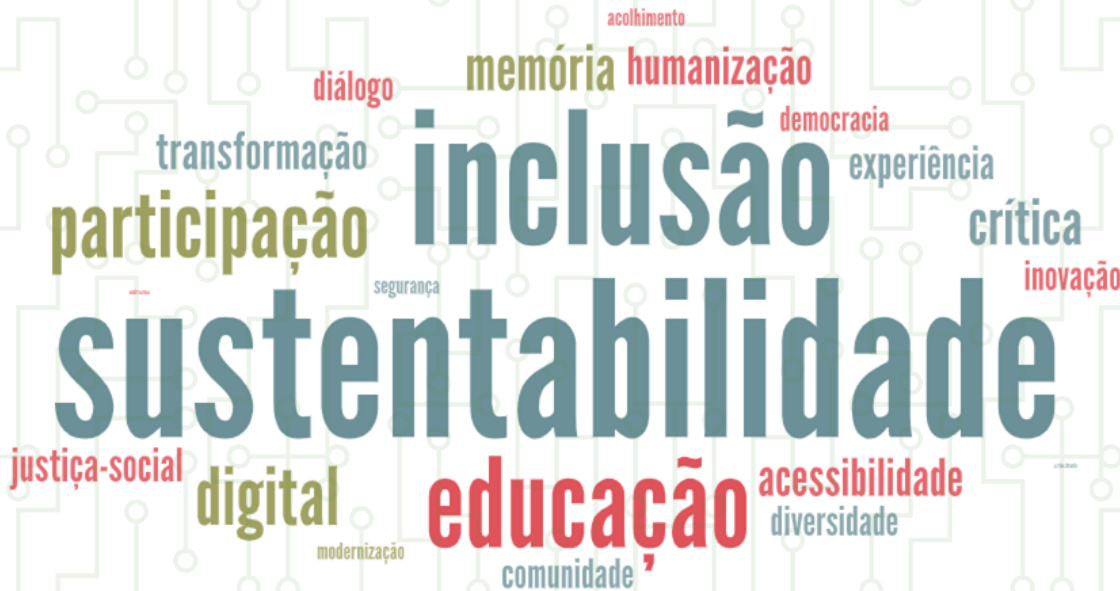


O museu do futuro

Em 2025, a pesquisa retomou a pergunta aberta feita em 2020 — “em uma única palavra, para você, o museu no futuro deve ser...” — para registrar expectativas nas próprias palavras dos respondentes. **No conjunto, o futuro projetado aparece menos definido pela tecnologia e mais por transformações sociais, políticas e éticas, com forte presença da preocupação socioambiental.**

Na nuvem de palavras, **sustentabilidade** (e variações como *socioambiental*, *ecológico*, *clima*, *meio ambiente*) aparece como termo mais frequente. Já na leitura por eixos, a recorrência mais forte não se concentra em uma palavra, e sim em um conjunto distribuído — *acessibilidade*, *inclusão*, *diversidade*, *justiça social*, *equidade*, *antirracismo*, *democracia* — que, reunido por proximidade temática, forma o eixo mais abrangente: **direitos, inclusão e diversidade**.

Nuvem de palavras sobre o futuro dos museus



O museu do futuro

Análise com base nos eixos mais recorrentes:

Sustentabilidade e crise

climática: *Sustentabilidade, socioambiental, ecológico e justiça climática* marcam um **museu que articula patrimônio cultural e ambiental e assume a emergência climática como tema central**, deslocando-se de uma posição neutra para uma de responsabilidade socioambiental ativa.

Dimensão humana, acolhimento e cuidado:

Humanizado, acolhedor, afetivo, seguro e cuidado descrevem **um museu que prioriza relações e escuta em detrimento do deslumbramento tecnológico** — quase uma contra-imagem das violências relatadas em outros dados da pesquisa, como assédio, racismo e autoritarismo.

Acessibilidade, inclusão e diversidade:

A categoria mais numerosa reúne termos como *acessível, inclusivo, para todos, plural, representativo*. O museu do futuro é imaginado como **espaço de direito — acessível física, comunicacional, simbólica e economicamente — inclusivo em sentido amplo e articulado às pautas antirracistas, decoloniais e de grupos historicamente excluídos**, apontando para uma ruptura com o modelo elitista em direção a uma instituição radicalmente democrática.

Memória e patrimônio como memória viva:

A função de guardar e preservar permanece central, mas **a memória é entendida como viva e voltada à construção de futuros possíveis** — o museu deixa de ser depósito de objetos para tornar-se espaço de reflexão sobre memórias, conflitos e horizontes.

Educação, conhecimento e transformação social:

O museu do futuro emerge como **espaço educativo ampliado, de reflexão crítica e combate à desinformação**, mas também como agente *ativista e mobilizador*, capaz de transformar realidades e corações.

Tecnologia e formatos digitais — importante, mas não central:

Termos como *digital, virtual e híbrido* aparecem associados à *acessibilidade* e ao *alcance*, não como fins em si mesmos. Há inclusive respostas que reivindicam o **museu como "respiro" frente ao excesso tecnológico**, reforçando a primazia do humano.

Participação social e centralidade do território:

Termos como *comunitário, gestão compartilhada, escuta, território, periferia e popular* definem um **museu enraizado no entorno, construído com a comunidade e governado de forma horizontal**, em rede com coletivos, grupos culturais e movimentos locais — uma crítica evidente ao modelo hierárquico e verticalizado.

Inovação, interatividade e experiência:

Ideias de experimentação, imersão e sensorialidade descrevem **um museu vivo e aberto a novas linguagens** — mas essa inovação é quase sempre ancorada em valores de *inclusão, diversidade, educação e justiça social*.

O “museu do futuro” projetado pelos respondentes é, sobretudo, uma instituição de missão pública robusta: espaço de direitos e redistribuição de acesso — físico, comunicacional, simbólico e econômico — radicalmente democrático, inclusivo, diverso e antirracista. Ele se define também por sua forma de fazer: **participação social, escuta, gestão compartilhada e codecisão, com enraizamento territorial e construção com as comunidades.**

Nesse desenho, **sustentabilidade e crise climática** não aparecem como tema lateral, mas como responsabilidade socioambiental ativa, articulando patrimônio cultural e ambiental, educação e justiça climática. Ao mesmo tempo, emerge um museu “humano”: acolhedor, seguro e orientado por cuidado e pertencimento.

O **digital** é relevante, mas instrumental e crítico — para ampliar acessibilidade e mediação sem substituir a experiência sensível e presencial — e pode, inclusive, sustentar tempos de desaceleração, como “respiro” diante do excesso tecnológico.



Em 2020, em contexto de pandemia, os profissionais projetavam o “museu do futuro” como *humano, solidário, inclusivo e transformador*, capaz de estreitar laços comunitários e assumir papel social ampliado. Aproximadamente três em cada quatro participantes avaliavam que suas instituições realizaram ações relevantes no isolamento, mas com contrastes expressivos: Curadoria/Pesquisa (35%), Documentação/Conservação (32%) e Exposições (39%) mostravam menor confiança, enquanto museus comunitários e ecomuseus se destacavam (56%).

A pesquisa também registrava tensões na relação com comunidades (43,4% não percebiam fortalecimento, com maior incidência em museus de arte e no setor de Exposições) e diferença geracional (73% entre 16–24 percebiam aproximação). Nas tendências, apareciam expectativa de maior digitalização e trabalho híbrido, combinadas ao receio de redução de acessibilidade e diversidade no pós-pandemia.

Entre 2020 e 2025, o eixo do debate se desloca: do foco em presença online para temas de governança — IA, privacidade e proteção de dados e sustentabilidade/justiça climática — com o digital reposicionado como instrumento crítico, a serviço da ampliação de acessos e não como fim em si mesmo.



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.



Síntese analítica do Ciclo 1

O Ciclo 1 compõe um retrato denso do campo museal. O perfil majoritariamente branco, com presença expressiva de mulheres cis, pessoas com 40 anos ou mais e alta escolaridade não é dado neutro: atravessa a capacidade de voz no setor, o acesso a oportunidades, a permanência e o modo como desigualdades de gênero e raça se reatualizam nas experiências emocionais e laborais.

O impacto social do trabalho é amplamente reconhecido, mas coexistem déficits de escuta e participação interna, sustentados por hierarquias rígidas, experiências de assédio, precarização, pressões políticas e insegurança institucional. **Competência técnica e familiaridade com plataformas digitais convivem com fragilidades em infraestrutura, comunicação institucional e clareza de orientações da gestão** — problemas que, lidos como crise emergencial na pandemia, consolidam-se agora como padrão sistêmico, com efeitos diretos sobre a saúde ocupacional.

No plano dos sentimentos, **produtividade, motivação e satisfação sustentam o trabalho, mas convivem com cansaço, sobrecarga e ansiedade**. A tensão entre propósito e engajamento, de um lado, e pressão e desgaste, de outro, ajuda a compreender por que **a vocação pública do museu pode operar como motor de permanência mesmo quando as condições internas não oferecem equilíbrio**. Nesse plano, mulheres e, em especial, mulheres negras, aparecem com maiores extremos negativos, articulando gênero e raça a dinâmicas de desgaste emocional e precarização.

Frente às urgências contemporâneas, há **alto reconhecimento da crise climática e de sua origem antrópica**, praticamente sem indícios relevantes de negacionismo, com **expectativa de que museus e profissionais assumam papel ativo em frentes que envolvem governança, acervo e responsabilidade social**. No plano digital, os resultados afastam uma leitura linear do “mais tecnologia”: **predomina a percepção de desequilíbrio nas exposições, a privacidade emerge como ponto crítico e aparece uma incerteza relevante sobre o futuro profissional em um contexto de IA**, ao mesmo tempo em que se mantém **forte consenso sobre o papel público dos museus frente à desinformação e à educação digital**.

Essas frentes convergem no desenho do museu do futuro: inclusivo, sustentável, acessível, participativo, comunitário e acolhedor. Esse horizonte, porém, recai sobre instituições cuja vida interna ainda carrega déficits de escuta, fragilidades comunicacionais e pressões emocionais persistentes.

O desafio que se coloca é de coerência: alinhar discurso e prática, missão pública e vida interna, inovação e cuidado — 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.



Desafios e oportunidades

Em um contexto de rápidas transformações, a pesquisa se afirma como instrumento essencial para qualificar decisões e orientar o setor a partir de uma base comum de evidências. Ao mesmo tempo em que reafirma desafios recorrentes, ela também explicita novos vetores de tensão e mostra que **a capacidade de resposta do campo museal depende de maior coerência entre discurso e prática, nas políticas de trabalho, na saúde institucional, na equidade, na comunicação e na diversidade**. É a partir dessa chave que os **desafios e oportunidades** se organizam em **eixos estratégicos de atenção** para temas que atravessam a gestão e pedem amadurecimento institucional continuado.

Desafios e oportunidades

EIXO 1 — PESSOAS, SAÚDE E CONDIÇÕES DE TRABALHO

A transformação institucional só se sustenta 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 e recolocam **o cuidado institucional como pré-condição para ambientes de trabalho seguros e para o fortalecimento da capacidade coletiva.**

Frentes de oportunidade: criação de espaços de escuta e apoio à saúde mental; fortalecimento da segurança psicológica; programas de capacitação continuada e de integridade institucional.

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. Apesar de serem a base cotidiana das instituições, persistem desigualdades de reconhecimento, baixa presença em liderança e maiores riscos de violência institucional. O eixo propõe **enfrentar essas assimetrias de forma estruturada, articulando proteção, reconhecimento e garantia de direitos.**

Frentes de oportunidade: fortalecimento de políticas de proteção; criação de redes de apoio e escuta; ações voltadas à maternidade, menopausa, sobrecarga mental e trabalhos não remunerados de cuidado.

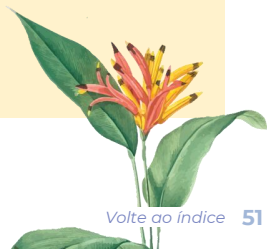
Indicadores possíveis de acompanhamento: percentual de mulheres em liderança e coordenação; índice de percepção de segurança e ambiente de trabalho; presença de protocolos institucionais e canais de denúncia.

EIXO 3 — PONTES INTERGERACIONAIS E TROCA DE SABERES

As diferenças de percepção entre gerações — sobre tecnologia, clima ou futuro institucional — podem ser fonte de conflito ou de inovação. Quando tomadas como desafios e oportunidades, podem ser **convertidas em potência por meio de programas formais de mentoria dupla e comunidades de prática**, favorecendo trocas entre experiência, ética e governança, de um lado, e 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.



Desafios e oportunidades

EIXO 4 — COMUNICAÇÃO PARA FORTALECER A CULTURA INSTITUCIONAL

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. O eixo aponta 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).

EIXO 5 — VALORIZAÇÃO DE ÁREAS ESPECÍFICAS: FORTALECIMENTO E DIÁLOGO

A concentração de sentimentos e percepções mais negativas em áreas como Acervo aponta para uma vulnerabilidade interna crítica. 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**, especialmente em funções essenciais para a missão dos museus, mas frequentemente atravessadas por sobrecarga, escassez de equipe e menor prestígio institucional.

Frentes de oportunidade: fomentar o reconhecimento e o desenvolvimento das áreas técnicas essenciais, 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; mapear e integrar novas áreas funcionais, como digitalização, sustentabilidade e inovação, nas estratégias e pesquisas institucionais.

Indicadores possíveis de acompanhamento: índice de percepção de carga de trabalho e de reconhecimento profissional na área de Acervo; percentual de profissionais de Acervo que acessam programas de formação e desenvolvimento; frequência e alcance dos grupos de diálogo e escuta por área funcional.



Desafios e oportunidades

Pacotes estruturantes: desafios transversais e oportunidades de consolidação

Os pacotes estruturantes reúnem temas que atravessam diferentes dimensões da vida institucional e que aparecem menos como ações isoladas e mais como **frentes permanentes de atenção, coordenação e amadurecimento**. Não são temas adicionais, mas **protocolos de sustentação** que garantem que saúde, equidade, intergeracionalidade e comunicação estejam alinhadas às urgências globais. Clima, tecnologia e diversidade aparecem, assim, como **condições transversais da capacidade de resposta dos museus**, a serem incorporadas com governança, inteligência coletiva e mecanismos de acompanhamento.



Pacote A — Clima e Sustentabilidade (com justiça territorial)

A crise climática redefine responsabilidades institucionais e impacta diretamente o trabalho museal. Sustentabilidade aparece como questão social, política e ética, articulada a saúde, comunicação, equidade e intergeracionalidade, em sintonia com a relação entre patrimônio, justiça climática, diversidade cultural e desigualdades territoriais*.

Sugestões:

- framework de ação climática por etapas, considerando risco e especificidades territoriais;
- formação de equipes internas (“green teams”) para liderar práticas sustentáveis e garantir continuidade;
- programas de formação aplicada que articulem ciência, comunicação e práticas institucionais, em diálogo com saberes tradicionais, indígenas, comunitários e locais;
- políticas de enfrentamento ao negacionismo climático com comunicação pública e educação científica;
- estratégias para reafirmar a responsabilidade dos museus como mediadores públicos das discussões sobre clima;
- fortalecimento da presença do patrimônio cultural — inclusive processos museais comunitários, acervos, edifícios e práticas de salvaguarda — em 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*).

*Aspectos apontados pela Carta Brasileira de Patrimônio Cultural e Mudanças Climáticas (ICOM BRASIL; ICOMOS-BR, 2025)

Desafios e oportunidades

Pacotes estruturantes: desafios transversais e oportunidades de consolidação

Pacote B — Tecnologia, IA, Dados e Privacidade

A expansão tecnológica e a inteligência artificial reorganizam trabalho, confiança e ética. A adoção de tecnologia exige governança clara, proteção de dados e políticas que evitem o aprofundamento de desigualdades e riscos psicossociais.

Sugestões:

- criação de uma carta de governança digital para estabelecer princípios e protocolos de uso ético e transparente da tecnologia;
- consolidação de protocolos de privacidade para fortalecer a proteção de trabalhadores e públicos;
- criação de um laboratório de IA voltado à experimentação ética, responsável e crítica;
- mitigação de riscos psicossociais com participação dos trabalhadores nas decisões tecnológicas, definição de limites de conexão e oferta de formação crítica;
- fortalecimento da educação midiática 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 Decolonialidade

Diversidade, inclusão e decolonialidade atravessam a legitimidade do campo museal e recolocam o enfrentamento das desigualdades como dimensão estruturante da vida institucional. Não se trata apenas de ampliar a representação nos discursos, mas de transformar estruturas internas, metodologias de pesquisa e práticas de produção de conhecimento.

Sugestões:

- ampliação de programas de inclusão de profissionais negros para fortalecer a representatividade no corpo profissional;
- mapeamento de abordagens críticas aos acervos, abrindo espaço para narrativas historicamente invisibilizadas e para o questionamento de hierarquias tradicionais de memória e patrimônio;
- consolidação de parcerias estratégicas com redes acadêmicas, comunitárias e institucionais, ampliando capilaridade e representatividade na coleta de dados e 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*); Intergeracionalidade (*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*).

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 Sarmento (DAM-UFPE), Flávia Piana (SMC-RJ), Graça Castro (Libris-UFMG), 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).

Créditos



Projeto de 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

Concepção e coordenação geral

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

Créditos



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

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



ICOM international
council
of museums
Brasil

ICOM international
council
of museums

SESI LAB



Pesquisa realizada em 2025. Relatório elaborado em 2026.

