



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
DEPARTAMENTO MUSEOLOGIA  
CURSO MUSEOLOGIA**

**EMANOELA SILVA GREGÓRIO TOMAZ**

**QUANTOS FUTUROS CABEM EM UM MUSEU?  
Canvas Museológico e práticas de boa gestão**

Florianópolis

2025

**EMANOELA SILVA GREGÓRIO TOMAZ**

**QUANTOS FUTUROS CABEM EM UM MUSEU?**  
**Canvas Museológico e práticas de boa gestão**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Museologia do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Museologia

Orientador(a): Prof.(a) Mestre Luciana Silveira Cardoso

Florianópolis

2025

Tomaz, Emanoela Silva Gregório

Quantos futuros cabem em um museu? : Canvas museológico e práticas de boa gestão / Emanoela Silva Gregório Tomaz ; orientadora, Luciana Silveira Cardoso, 2025.

63 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de  
Filosofia e Ciências Humanas, Graduação em Museologia,  
Florianópolis, 2025.

Inclui referências.

1. Museologia. 2. Museus. 3. Inovação. 4. Gestão de  
Museus. 5. Canvas Museológico. I. Cardoso, Luciana  
Silveira. II. Universidade Federal de Santa Catarina.  
Graduação em Museologia. III. Título.



**EMANOELA SILVA GREGÓRIO TOMAZ**

**QUANTOS FUTUROS CABEM EM UM MUSEU?**  
**Canvas Museológico e práticas de boa gestão**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel e aprovado em sua forma final pelo Curso Museologia

Florianópolis , 11 de Julho de 2025.

Insira neste espaço  
a assinatura

Coordenação do Curso

**Banca examinadora**

Insira neste espaço  
a assinatura

Prof.(a) Luciana Silveira Cardoso  
Orientador(a)

Insira neste espaço  
a assinatura

Mestre Aline Pessôa - Museóloga Universidade Federal de Santa Catarina

Insira neste espaço  
a assinatura

Prof.(a) Karine Lima da Costa, Dr.(a)  
Universidade Federal de Santa Catarina

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus pelo tempo perfeito de todas as coisas na minha vida, por ter me dado forças, coragem e amor em terminar a graduação, que desde o início foi árdua, mas necessária na minha jornada.

Agradecer à minha falecida avó Maria de Fátima, que mesmo não estando entre nós, as suas orações, vibrações e abraços ainda são sentidos e têm me dado coragem para concluir, e estou hoje aqui pelo anseio de dar o melhor à minha família, pois foi algo que prometi a ela.

Agradecer a Jane Cristina Gregório, minha mãe, que juntou todas as dores, amores, coragem e determinação em me criar sozinha durante todos esses anos da minha vida. Ser mãe solo é um ato de vida e escolhas, e todas as escolhas foram para o meu bem. Mãe, obrigada por tanto, agora e para sempre é o meu momento de retribuir.

Agradecer a Ângelo José, um amigo da família muito especial que sempre me ajudou nos momentos que precisei nessa caminhada. Agradeço à minha tia Marceley Gregório e ao meu avô João Gregório pela resiliência e amor em me acompanhar nesse processo, me ajudando enquanto família. Obrigada aos meus colegas de graduação pela caminhada que alguns já concluíram e outros estão concluindo dentro da museologia.

Agradeço à professora Luciana Cardoso, minha orientadora, pela parceria em construir um trabalho confortável e importante para os museus e a museologia. Agradeço às minhas duas orientadoras do PIAPE, Delanea e Eliete, pela paciência, dedicação e caminhos que me fizeram sentir mais confiante comigo mesma como estudante – Dalanea no período de pré-projeto de exposição curricular e Eliete na montagem de exposição, pré-TCC e período de escrita de TCC. Sem direcionamento, seria impossível hoje estar aqui agradecendo a todos pelo meu processo como estudante e profissional.

Agradeço aos profissionais que fizeram esse trabalho bem mais estruturado e assertivo. Agradeço ao meu gatinho falecido Tinho, que durante a pandemia ficou comigo miando e assistindo a todas as aulas, miando enquanto eu estava gravando vídeo para a apresentação da Iniciação Científica (ele saiu de fundo com muita maestria no canto).

Por último, e não menos importante, quero agradecer a mim mesma, pois sei o quão difícil foi concluir essa etapa da vida e acreditar em si é essencial.

Será que a administração do museu está efetivamente facilitando as decisões que levam ao cumprimento da missão, do mandato, dos objetivos e das metas para todas as suas funções? (Júlio Bittencourt-Francisco)

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo discutir a gestão de museus e destacar a importância de práticas e estratégias que ajudem a melhorar o funcionamento desses espaços culturais. O estudo tem como foco o Centro Cultural Futuros – Arte e tecnologia – *Museum*, sob gestão do OI Futuro. Como uma ferramenta de inovação e adaptação, propõe-se a criação e o uso do Canvas Museológico, com o objetivo de melhorar o desempenho e a gestão dos museus. Espera-se que esse modelo seja uma ferramenta acessível e eficiente para gestores e profissionais da área de Museologia, auxiliando a promover uma gestão mais estratégica, integrada e alinhada às tendências tecnológicas atuais. A metodologia do trabalho é de natureza qualitativa, baseada em revisão bibliográfica, buscando entender as práticas de gestão adotadas nos museus. O objetivo é contribuir com ideias práticas para aprimorar a gestão museal e incentivar a inovação nas instituições contemporâneas.

Palavras-Chave: Gestão. Inovação. Canvas Museológico.

## **ABSTRACT**

This work aims to discuss museum management and highlight the importance of practices and strategies that help improve the operation of these cultural spaces. The study focuses on the Centro Cultural Futuros - Arte e Tecnologia - Museum, managed by OI Futuro. As an innovation and adaptation tool, it proposes the creation and use of the Museological Canvas, with the goal of enhancing the performance and management of museums. It is expected that this model will be an accessible and efficient tool for managers and professionals in the field of Museology, assisting in promoting a more strategic, integrated, and technologically aligned management. The methodology of this work is qualitative, based on a bibliographic review aiming to understand the management practices adopted in museums. The goal is to contribute practical ideas to improve museum management and encourage innovation in contemporary institutions.

Keywords: Management. Innovation. Museological Canvas.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Estação Telefônica Beira-Mar, em 1918	23
<b>Figura 2</b> – Inauguração do Museu do Telephone no Rio de Janeiro, em 1981	24
<b>Figura 3</b> – Abertura do Centro Cultural Oi Futuro, em 2005	24
<b>Figura 4</b> – Inauguração do Museu das Telecomunicações, em 2007	26
<b>Figura 5</b> – Entrada do espaço	27
<b>Figura 6</b> – Obra sem título, aluno do Sesc	28
<b>Figura 7</b> – Acervo de Longa Duração	28
<b>Figura 8</b> – Sala Imersiva	29
<b>Figura 9</b> – Exposição de Longa Duração	29
<b>Figura 10</b> – Quadro explicativo sobre o funcionamento do espaço	30
<b>Figura 11</b> – Funcionamento do Musehum	31
<b>Figura 12</b> – Visita Guiada no antigo Oi Futuro, em 2015	32
<b>Figura 13</b> – Visita Guiada no antigo Oi Futuro, em 2015	33
<b>Figura 14</b> – Visita Guiada no antigo Oi Futuro, em 2015	33
<b>Figura 15</b> – Visita Guiada no antigo Oi Futuro, em 2015	34
<b>Figura 16</b> – Futuros, arte e tecnologia, em 2023	34
<b>Figura 17</b> – Logo Musehum	37
<b>Figura 18</b> – Abertura do Tour Virtual Musehum	45
<b>Figura 19</b> – Visitação Tour Virtual	45
<b>Figura 20</b> – Tour virtual Musehum - informação do objeto	46
<b>Figura 21</b> – Tour virtual - Sala imersiva	46
<b>Figura 22</b> – Canvas Museológico	54

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ICOM – Conselho internacional de Museus

IBRAM - Instituto Brasileiro de Museus

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	14
<b>2 CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	18
<b>3 CAPÍTULO 2 – ESTUDO DE CASO: CENTRO CULTURAL FUTUROS – ARTE E TECNOLOGIA: MUSEHUM – MUSEU DAS COMUNICAÇÕES E HUMANIDADES SOB GESTÃO DO INSTITUTO OI FUTURO</b>	23
3.1 HISTÓRICO	23
3.2 QUANTOS FUTUROS CABEM EM UM MUSEU?	37
<b>4 CAPÍTULO 3 – COCRIAÇÃO CANVAS MUSEOLÓGICO</b>	48
4.1 DESCREVENDO O MANUSEIO DO CANVAS MUSEOLÓGICO	51
<b>5 CONCLUSÃO</b>	55
<b>REFERÊNCIAS</b>	57
<b>ANEXO A – Canvas idealizado pelo Sebrae</b>	59
<b>APÊNDICE A – Canvas Museológico cocriado com especificações museológicas</b>	60

## 1 INTRODUÇÃO

Durante muitos anos, a administração era observada como algo complexo e intangível aos olhos de quem estivesse fora da realidade empresarial. No entanto, ao nos depararmos com diversas vertentes e temáticas, compreendemos que a administração pode ser vista como uma conjunção de ações possíveis, não apenas no meio empresarial, mas também nas instituições onde está presente. Hoje, é possível aplicar novas ideias de liderança em diferentes contextos, reformulando a forma de pensar e exercer a administração e a gestão institucional.

É fundamental integrar práticas que promovam a dinamização desses espaços empresariais no contexto dos museus, potencializando sua função social e cultural. A gestão e administração de empresas, assim como a gestão de museus, envolvem mais do que um simples planejamento; contemplam a gestão de pessoas, finanças, comunicação, entre outros aspectos. Assim como na gestão empresarial, é possível aplicar novas ideias e atender às demandas de lideranças e à necessidade de renovação, alinhando-se aos novos públicos e sociedades. Ambos os campos evidenciam e requerem uma gestão eficiente, com uma estrutura capaz de disseminar melhor esses espaços institucionais, tornando-os mais relevantes e capazes de gerar impacto social.

É importante compreender que a gestão de museus não se limita apenas ao plano museológico, mas envolve diversas outras ferramentas e práticas essenciais para o bom funcionamento e a dinamização desses espaços. Na Museologia, ainda existem lacunas importantes relacionadas à gestão, que vão desde a atuação de seus colaboradores até a percepção do público, muitas vezes influenciada por políticas equivocadas adotadas nesses ambientes. Os museus são espaços estratégicos para a disseminação de informações e ações socialmente relevantes.

Segundo Cândido (2014), a gestão de museus envolve um conjunto de práticas e estratégias voltadas para a preservação, valorização e divulgação do patrimônio cultural. A autora destaca que a gestão museológica deve ser compreendida como um processo dinâmico, que requer planejamento estratégico, captação de recursos e o desenvolvimento de ações educativas e culturais que promovam a inclusão social. Cândido (2014) também enfatiza a importância de uma visão holística, em que a missão institucional dos museus esteja alinhada com as

demandas da sociedade contemporânea, promovendo o acesso democrático à cultura e ao conhecimento.

Nesse sentido, este TCC propõe um olhar atento sobre os modelos de gestão adotados em instituições museais, com foco em como o público contemporâneo interage com esses espaços. O trabalho tem como objetivo apresentar um estudo de caso sobre o Centro Cultural Futuros – Arte e Tecnologia – Musehum, Museu das Comunicações e Humanidades sob gestão do Instituto Oi Futuro. Trata-se de um espaço atual em sua proposta e temática, alinhado com práticas contemporâneas de gestão e inovação. O objetivo é identificar boas práticas que possam ser aplicadas em outras instituições, bem como propor o uso de ferramentas de gestão, como o Canvas, adaptadas à realidade museológica.

Os gestores de museus enfrentam o desafio de conciliar a preservação do passado com a inovação e a atração de público, adaptando-se às novas tecnologias e às tendências culturais. No entanto, a escassez de recursos financeiros e de profissionais capacitados pode ser um entrave significativo para o desenvolvimento dessas instituições, independentemente de seu porte.

A presente pesquisa busca propor uma centralização entre gestão, administração e novas tendências, considerando a tecnologia como aliada na construção de uma gestão eficiente e consciente nesses espaços de saber social. É necessário traçar estratégias que qualifiquem os profissionais e alinhem suas práticas às necessidades institucionais.

Além do estudo de caso, será reavaliada a utilização do Canvas para uma realidade mais palpável dentro da gestão museal:

Nesse sentido, a gestão museológica compreende essencialmente as tarefas ligadas aos aspectos financeiros (contabilidade, controle de gestão, finanças) e jurídicos do museu, à segurança e manutenção da instituição, à organização da equipe de profissionais do museu, ao marketing, mas também aos processos estratégicos e de planejamento gerais das atividades do museu (Desvallées; Mairesse, 2013, p. 47).

O Canvas deve ser atualizado periodicamente (idealmente a cada seis meses), adaptando-se às transformações e necessidades da instituição. Ao ser aplicado à Museologia, pode fortalecer aspectos administrativos, servindo como uma ferramenta acessível tanto para administradores quanto para museólogos,

auxiliando na elaboração de exposições, eventos, programas educativos e outras iniciativas museais.

Este trabalho teve como objetivos: apresentar o estudo de caso do Centro Cultural Futuros – Arte e Tecnologia – *Museum* – Museu das Comunicações e Humanidades, sob gestão do Instituto Oi Futuro, como um modelo aplicável a outras gestões museais; propor um modelo de Canvas adaptado à realidade dos museus, denominado Canvas Museológico; cocriar um modelo de Canvas com adaptação museológica; e descrever a sua utilização.

A pesquisa partiu da pergunta norteadora: **“Quantos futuros cabem dentro de um museu?”**. A partir disso, foi desenvolvido um estudo qualitativo baseado no estudo de caso do Centro Cultural Futuros – Arte e Tecnologia – *Museum* – Museu das Comunicações e Humanidades, Além do estudo documental a partir do plano museológico do museu, com o objetivo de atender às demandas do espaço e aos respectivos passos a serem desenvolvidos até o final do seu mandato de execução, realiza-se também uma visita técnica ao espaço. Essa visita tem como finalidade averiguar quais demandas estão sendo atendidas ou não, dentro do que foi proposto no plano museológico. Assim, podemos compreender os próximos passos do museu e verificar se as questões apresentadas no plano museológico estão sendo atendidas de acordo com as ações previstas.

O museu possui estratégias de comunicação, gestão e administração alinhadas à sua missão e valores institucionais, adotando princípios administrativos e de posicionamento semelhantes aos das organizações privadas, visando eficiência e identidade própria.

A temática dos museus do futuro e as alternativas a serem implementadas na gestão museal têm um significado importante dentro dos limites da museologia. Quando essas questões não são tão discutidas ou desenvolvidas pelas equipes, a gestão de museus passa a ser uma função que exige um corpo técnico capacitado para lidar com diversas demandas do dia a dia, especialmente hoje, em que tudo é imediatista e orientado por demandas emergentes. A união de uma ferramenta de gestão com profissionais qualificados e entendidos naquilo que deve ser desenvolvido foi a proposta: criar algo alinhado e cocriado, a partir do entendimento de como podemos explorar cada vez mais as diversas vertentes presentes nas lacunas profissionais do setor museal.

A proposta foi apresentar, de maneira didática, a aplicação do Canvas – tradicionalmente utilizado no meio empresarial – adaptado à realidade museológica. A pesquisa teve suporte em bibliografias voltadas à gestão museal, administração estratégica e inovação, buscando, assim, oferecer uma contribuição prática à realidade dos museus e aos seus profissionais.

## 2 CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão de museus abrange mais do que o plano museológico, conforme estabelecido na Seção III, Artigo 45 da Lei 11.904/2009, que institui o Estatuto dos Museus e define:

Art. 45. O Plano Museológico é compreendido como ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensável para a identificação da vocação da instituição museológica para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de funcionamento, bem como fundamenta a criação ou a fusão de museus, constituindo instrumento fundamental para a sistematização do trabalho interno e para a atuação dos museus na sociedade (Brasil, 2009).

É assegurado pelo Ibram e sua importância para os museus:

Plano Museológico é uma ferramenta de gestão estratégica para museus, trata-se de um documento que define conceitualmente a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos da instituição, e alinha, por meio de um planejamento estruturado e coerente, seus programas, projetos e ações. Um Plano Museológico deve representar o passado, o presente e, sobretudo, o futuro da instituição, priorizando as ações a serem desenvolvidas pelo museu para o cumprimento da sua função social e para constituir-se como um documento balizador de sua trajetória. Deve ser elaborado com a finalidade de orientar a gestão do museu e estimular a articulação entre os seus diversos setores de funcionamento, tanto no aprimoramento das instituições museológicas já existentes, quanto na criação de novos museus (Ibram, 2016).

O plano museológico desempenha um papel crucial na gestão, mas não é o único elemento a ser considerado. A eficácia de um museu abrange diversos aspectos, como a captação de recursos, a conservação dos acervos, a formação de parcerias com outras instituições e a comunicação com o público. Para que os profissionais desses espaços tenham um suporte adequado, é essencial o uso de ferramentas práticas que auxiliem na tomada de decisões e na construção de uma gestão eficaz, colaborativa e assertiva.

Para alcançar os grandes objetivos institucionais articulados no Plano Museológico do museu, a gestão deve detalhar os objetivos mensuráveis em curto prazo, os quais em seu conjunto encaminhe a instituição até uma mudança qualitativa expressa nas metas (Lord, 2012).

Conceber o planejamento museológico com afetividade e encantamento exige de todos nós a motivação que é capaz de mobilizar pessoas para uma leitura compartilhada do mundo e dos museus. Portanto, compreendo que somente institucionalizar e planejar não são o suficiente, é necessário querer construir uma gestão colaborativa e abrir possibilidades para novas intervenções, pois, somente assim, poderemos dar vida e renovação aos museus (Santos, 2021).

Cada espaço museológico tem sua própria forma de pensar e agir em relação à gestão. Dessa forma, contar com a experiência e perspicácia dos gestores e colaboradores é essencial para que os museus, mesmo com suas especificidades, consigam atender às expectativas sociais que lhes são atribuídas.

Lord (2012) reforça essa perspectiva ao afirmar:

O gestor de um Museu deve entender o mandato e ser capaz de comunicar aos outros, em ambas as ocasiões; tanto dentro quanto fora das paredes do museu. Ele ou ela deve estar ciente da extensão e das limitações do mandato do seu museu, mas também dele em relação a outras instituições (Lord, 2012).

Além da perspectiva de gestão, diretrizes e mandatos, temos o IBRAM, que disponibiliza cartilhas, e-books de qualificação e outros materiais para fornecer embasamentos técnicos essenciais à elaboração do plano museológico. Esses recursos visam garantir que os espaços museológicos possam estabelecer fundamentos sólidos e transparentes na gestão do museu em que estão designados. O IBRAM também define o plano como um “planejamento estratégico que compreende os níveis estratégico, tático e operacional, iniciado pelo planejamento conceitual, por meio da definição da missão, visão, valores, objetivos e diagnóstico da instituição, o qual alinha seus programas, projetos e ações de forma global e integrada”. Contudo, existem ferramentas mais práticas que podem ser atribuídas dentro do framework do planejamento museológico, facilitando sua implementação.

Ibram também disponibiliza para profissionais, estudantes e público em geral cursos específicos para gestão, dentre outras modalidades que atrelam o percurso formativo de museus, assim assume um compromisso que precisamos de pessoas capacitadas e que saibam de gestão a frente de instituições museológicas,

Ao estudar a gestão museológica, observa-se que grande parte das diretrizes disponíveis segue um modelo engessado e com pouco espaço para inovação. Hoje não se debate apenas sobre preservação e documentação, mas também sobre a acessibilidade dos ambientes virtuais, garantindo uma navegação intuitiva e agradável tanto para novos visitantes quanto para os habituais.

Os museus contemporâneos enfrentam questões mais complexas, nosso papel como profissional é entender os novos desafios da gestão e justificar suas

abordagens e ações nos ecossistemas de inovações que surgem a cada dia nesses espaços, como lidar com a falta de profissionais qualificados, a escassez de recursos e a necessidade de democratizar o acesso à informação. Essa realidade se reflete na nova definição de museus proposta pelo Conselho Internacional de Museus (2022):

Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos e ao serviço da sociedade que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o patrimônio material e imaterial. Abertos ao público, acessíveis e inclusivos, os museus fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Com a participação das comunidades, os museus funcionam e comunicam de forma ética e profissional, proporcionando experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimentos.

Os museus têm multiplicado seu valor ao se definirem e se apresentarem de forma mais clara e concisa. Isso facilita o entendimento de todos que buscam consumir cultura, adquirir conhecimento e explorar novas dinâmicas sociais e de gestão nos museus. “Os museus, assim como as escolas, são partes integrantes da sociedade. Interagem, participam, intervêm, transformam-se junto com a sociedade, contribuindo e participando das mudanças.” como registra Santos (2021, p. 2), ao analisar a importância do museu em várias vertentes de existência e colaboração.

Dessa forma, é fundamental reconhecer que a gestão museológica não é um processo isolado, mas um campo de atuação plural, que abraça múltiplas vertentes dentro de um propósito comum. Sem um olhar integrador e estratégico, as diretrizes institucionais podem perder sua eficácia e comprometer o desenvolvimento sustentável dos museus, além disso, é necessário trabalhar a bibliografia sobre gestão de museus. Segundo Cândido (2007), para sobreviver, os museus devem se adaptar às transformações sociais e culturais, promovendo um papel mais dinâmico e interativo com suas comunidades, com enfoque em sua função social e educativa.

Como espaços colaborativos, os museus devem evoluir conforme as necessidades e desafios que emergem no setor, promovendo o diálogo aberto e a participação ativa em inovações e novas experiências.

Como seu desenvolvimento ocorre conforme as necessidades e desafios discutidos, pensar no futuro é incluir um museu mais diverso, inclusivo, responsável, mais conexo e acessível para aqueles que não só conserva, preserva e constrói narrativas, mas se converte em um agente ativo de mudança e um reflexo da sociedade em constante evolução.

Do que acima fica transcrito ressalta que o museólogo do novo Museu é um profissional de tipo novo, que, além do domínio das áreas tradicionais da museologia (que me parece não devem ser esquecidas), tem de ser capaz de detectar e gerir os problemas com que se defronta a comunidade, de responder a solicitações variadas que vão das questões culturais às socio-económicas e políticas (Cordovil, 1993, p. 31).

Para a gestão museológica alcançar esses objetivos, é necessário o uso de ferramentas adequadas que permitam visualizar as demandas institucionais de forma estratégica e eficiente.

O *Business Model Canvas* é uma ferramenta simples e objetiva, que oferece uma visão clara e sintética do modelo de negócio a ser desenvolvido para uma determinada área, como estratégia de negócios, por exemplo. Ele ajuda a mapear e entender os próximos passos a serem tomados.

Nesse contexto, a proposta do Canvas Museológico surge como um modelo de gestão dinâmico, que ultrapassa a mera organização de ideias. Canvas significa quadro em inglês, e *Business Model Canvas* é um quadro composto por nove blocos específicos, criado por Alexander Osterwalder (SEBRAE, 2022).

Já conhecida na área da administração, entendemos que ele se transforma em uma ferramenta prática para a área da gestão de museus, “é uma ferramenta aparentemente simples, mas muito poderosa por fornecer um resumo e um suporte visual para enxergar o negócio de forma global, seja de que tamanho ele for.” (SEBRAE, 2022)

A análise *SWOT* é uma ferramenta que se adapta a várias situações dentro das realidades empresariais, projetos ou adaptações ao dia a dia de nossas vidas, mostrando-se, assim, versátil e estratégica na definição dos objetivos. Além disso, está presente nos planos museológicos, desempenha um papel fundamental ao diagnosticar a realidade institucional e identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

O papel da análise *SWOT* é capturar as informações da análise da situação e dividi-las em questões internas (forças e fraquezas) e questões externas (oportunidades e ameaças). Feito isso, a análise *SWOT* determinará se a informação indica algo que pode ajudar a empresa a atingir seus objetivos (pontos fortes ou oportunidades), ou se indica obstáculos que devem ser superados ou minimizados. Para alcançar o resultado desejado (fraqueza ou ameaça). Ela identifica os fatores-chave que a empresa deve seguir e organiza-os em um sistema que irá monitorar e divulgar continuamente informações sobre os fatores. Inclui o ambiente interno e externo da empresa (Tozzo; Silva; Spósito, 2020-2022).

Essa abordagem apresenta uma visão estratégica sobre as possibilidades e desafios que os museus enfrentam durante a implementação de seu planejamento. É importante integrar práticas administrativas fundamentais, adaptadas para uma gestão eficaz. No entanto, a maioria dos gestores de museus não possui formação na área de museologia, o que faz com que muitos aspectos que consideramos essenciais sejam vistos como menos importantes por aqueles que lideram essas instituições. Concordando assim com Cândido (2014, p. 15)

Defendi uma gestão museológica do museu diferente da administração realizada por profissionais muitas vezes exteriores ao campo da museologia, com conhecimento de administração, mas nem sempre familiarizados com as especificidades dos museus. Procurei associar fatores que a bibliografia enfatiza como essência da gestão de museus - como a gestão das coleções, a administração financeira da instituição ou a gestão de pessoal e das instalações - ao conhecimento da teoria e dos métodos da museologia, da história e da realidade das instituições museais.

Para que os museus se alinhem às novas expectativas, é fundamental que os gestores desenvolvam habilidades de liderança que promovam a colaboração e a inovação. Além disso, a adoção de uma gestão baseada em dados pode auxiliar na identificação do impacto das iniciativas implementadas em museus e centros culturais, permitindo ajustes estratégicos contínuos. Ferramentas organizacionais que adotem essas novas abordagens podem atender às demandas atuais de forma mais eficiente. A implementação de práticas de gestão ágil também facilita a resposta rápida às mudanças no comportamento dos visitantes e às tendências culturais. Assim, os museus podem se posicionar como instituições relevantes e dinâmicas, capazes de fomentar diálogos significativos e de se adaptar às transformações sociais.

## 3 CAPÍTULO 2 – ESTUDO DE CASO: CENTRO CULTURAL FUTUROS – ARTE E TECNOLOGIA: MUSEUM – MUSEU DAS COMUNICAÇÕES E HUMANIDADES SOB GESTÃO DO INSTITUTO OI FUTURO

### 3.1 – HISTÓRICO

Inaugurado em 1981 com a denominação de Museu do Telephone, o espaço localiza-se desde então na Rua Dois de Dezembro, nº 63. Em uma região que fica entre os bairros cariocas como Flamengo, Catete e Largo do Machado, no Rio de Janeiro.<sup>1</sup> Próximo à antiga estação telefônica Beira-Mar, uma das primeiras do Brasil, aberta em 1918:

O prédio que hoje abriga o Centro Cultural Oi Futuro foi a sede da Estação Telefônica Beira-Mar, em 1918, uma das primeiras estações de telefonia do país. O local era uma peça-chave na época para a inserção das mulheres no mercado de trabalho através da profissão de telefonista, e por isso ele foi totalmente pioneiro do país quando enxergamos a entrada da mulher no mercado de trabalho (Instituto Oi Futuro, 2025).

O prédio desde seu início simbolizava a união entre o antigo e o moderno naquela época. Sua arquitetura e localização carregam um forte significado de ligação entre o passado, o presente e o futuro, com uma mensagem que enfatiza a importância da comunicação ao longo do tempo na sociedade (Figuras 1, 2).

**Figura 1** – Estação Telefônica Beira-Mar, em 1918



Fonte: Instituto Oi Futuro, 2025.

---

<sup>1</sup> Todas as informações sobre a história do Museum e do Instituto Oi Futuro foram disponibilizadas no Plano Museológico do Museum 2024-2027.

**Figura 2** – Inauguração do Museu do Telephone no Rio de Janeiro, em 1981



Fonte: Instituto Oi Futuro, 2025.

O espaço, atualmente conhecido como Futuros – Arte e Tecnologia, foi inaugurado em 2005 como Oi Futuro, um Centro Cultural dedicado às experimentações e ao estímulo às artes e às tecnologias (Figura 3). Pouco antes disso, passou por uma reforma com o objetivo de preservar seu patrimônio e promover a comunicação ao público acerca das potencialidades tecnológicas para o futuro da humanidade.

**Figura 3** – Abertura do Centro Cultural Oi Futuro, em 2005



Fonte: Instituto Oi Futuro, 2025.

Hoje o Centro Cultural traz uma abordagem de presente, passado e futuro depois de participar de debates, trazer para dentro da instituição práticas e colaborações museológicas notáveis. Sua coleção com fotos e artefatos traz à memória uma sociedade que demandava o anseio de pequenas mudanças no dia a dia e a importância de trazer para o centro a reflexão de quais caminhos seriam interessantes a partir de memórias que foram se criando com a telefonia brasileira e o conjunto de abordagens e possibilidades que se originaram a partir do Museu do Telephone. No plano museológico, essa memória remete aos afetos, pois são histórias reais, fotografias ao longo do tempo e objetos que fazem parte ou fizeram parte do nosso dia a dia quase “tecnológico”.

O Museu do Telephone passou a se chamar Museu das Telecomunicações em 2007, compreendendo assim histórias e “afetos” mais amplos quando falamos da humanidade e esse anseio por tecnologia, compreendendo que o intuito da instituição não era apenas propor algo mais contemporâneo, mas também traçar uma linha do tempo para o futuro. O espaço interativo abrigava uma história de 140 anos em um acervo com mais de 100 mil peças exibido de forma lúdica e pioneira no Brasil. Em 2020, passou a se chamar Musehum – Museu das Comunicações e Humanidades, centralizando sua narrativa nas relações humanas. Dessa forma, o museu propõe novas perspectivas sobre a gestão colaborativa e socialmente participativa no campo museal.

No plano museológico, apresenta-se uma pequena linha do tempo que inclui:

- **1981:** Museu do Telephone
  
- **2001:** Instituto Telemar
  
- **2005:** Centro Cultural Oi Futuro;
  
- **2007:** Museu das Telecomunicações;

- **2020:** Musehum;
- **2020-2021:** Pandemia Abre/Fecha Acervo Online;
- **2022:** Reabertura do Musehum;
- **2023:** Centro Cultural Futuros - Arte e Tecnologia;
- **2024:** Plano Museológico.

Com isso, compreende-se melhor a relação entre o passado, o presente e o fazer juntos para o futuro, que foi desempenhado pelo Oi Futuro e agora *Musehum* desde o início dessa conectividade e experiência da comunicação (Figura 4).

**Figura 4** – Inauguração do Museu das Telecomunicações, em 2007



Fonte: Instituto Oi Futuro, 2025.

Para esse novo momento, o museu explica no Plano Museológico:

Essa nova visão ensejou o reposicionamento de sua marca e uma reestruturação física e tecnológica de seu espaço, de maneira a colocar o visitante no centro da experiência de visitação e contemplá-lo como parte integrante do repertório do museu. A nova marca surgiu da aproximação de dois elementos essenciais para a construção de sua identidade como instituição: museu + humanidades, conectadas, nesse contexto, pela comunicação, conceito que propositalmente está invisível, representando a

conectividade como uma camada ubíqua e transparente que paira sobre todos. As recentes alterações nos nomes do museu e do centro cultural — rebatizado em 2023 para Futuros Arte e Tecnologia —, embora ocorridas em momentos diferentes, narram uma história coerente, centrada nas relações humanas e nos futuros que aspiramos construir. A integração do Musehum e Futuros pode nos trazer à mente uma imagem inspiradora: no topo do futuro, encontra-se um museu. Dentro desse espaço, estão a comunicação e a humanidade - os elementos fundamentais para entendermos não apenas onde estamos, mas para onde, juntos, estamos indo (Oi Futuro, 2023, p.13).

A declaração reforça o compromisso da gestão em manter um espaço mais assertivo sobre o que podemos vivenciar em relação aos museus tecnológicos. Em 2015, bem antes da presente pesquisa e o estudo de caso serem realizados, houve uma visita ao antigo Oi Futuro, anterior à mudança de nome para *Musehum*. Além de compreender "para onde, juntos, estamos indo", e antes de estarem conectados a todo momento às tendências tecnológicas, o museu já tinha consciência do próximo passo a ser seguido. Mesmo ao longo dos anos, a proposta não mudou; apenas assumiu novas fórmulas, compromissos e iniciativas a serem orientadas pelo pensamento museológico, pelos profissionais e pelas sociedades que abraçam o novo.

Foi realizada, no mês de maio de 2025, uma visita de campo ao espaço Futuros, dez anos após a primeira visita ao local. O objetivo foi observar as mudanças ocorridas e conversar um pouco com a equipe local (Figura 5).

Fotografia 5:

**Figura 5** – Entrada do espaço



Fonte: Acervo pessoal da autora.

Na ocasião, o museu estava com uma exposição no 4º andar, fruto de uma parceria com os alunos da escola Sesc, com o propósito de promover a percepção sobre tecnologia e o mundo em que estamos inseridos (Figura 6).

**Figura 6** – Obra sem título, aluno do Sesc



Fonte: Acervo pessoal da autora.

Havia também uma exposição de longa duração sobre a evolução tecnológica e humana, com acervo de telefones, notebooks e celulares (Figura 7). Nesse espaço, há uma sala imersiva que aborda o presente emergente e o desejo de conexão, além da necessidade de desaceleração, algo que a sociedade deseja atualmente (Figura 8). Há também um ambiente equipado com óculos de realidade virtual, que retrata a história do edifício onde o museu está localizado, bem como o papel importante das telefonistas.

**Figura 7** – Exposição de Longa Duração



Fonte: Acervo pessoal da autora.

**Figura 8 – Sala Imersiva**



Fonte: Acervo pessoal da autora.

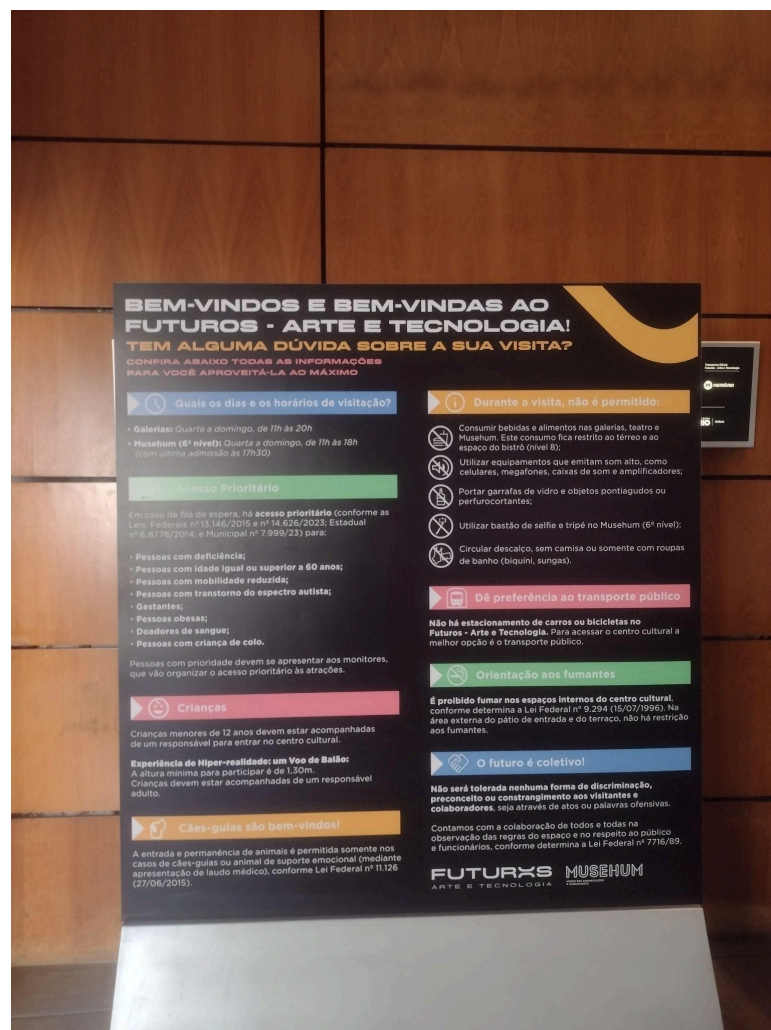
**Figura 9 – Exposição de Longa Duração**



Fonte: Acervo pessoal da autora.

Como bônus, no 2º andar, ocorreu uma atividade de realidade virtual, na qual foram utilizados óculos de realidade virtual para realizar um tour pelo museu. O museu era sinalizado no térreo com informações sobre o horário de funcionamento, os andares e, na recepção, também havia informações extras fornecidas pelo recepcionista, que orientava por onde era mais recomendado começar toda a visita (Figuras 10, 11).

**Figura 10** – Quadro explicativo sobre o funcionamento do espaço



Fonte: Acervo pessoal da autora.

**Figura 11 – Funcionamento do Musehum**



Fonte: Acervo pessoal da autora.

O interessante de tudo isso é que o Espaço Futuros e o *Musehum* foram se adaptando ao longo dos anos, de acordo com as necessidades apresentadas por seus visitantes e o que a sociedade demandava nesses espaços. Falar de letramento digital é um desafio; ainda mais difícil é tornar tudo isso palpável e acessível aos olhares curiosos, principalmente de crianças e adolescentes que frequentam o local diariamente, seja em grupos escolares, projetos ou sozinhos após a aula. Uma informação adicional é que o espaço fica próximo a uma comunidade, o que possibilita acesso livre e sem julgamento, aproximando jovens que precisam sair de realidades paralelas e obter informações sobre o que está acontecendo no mundo.

O Museu das Comunicações representa um verdadeiro baú de memórias e conhecimentos, preservando e comunicando um grande acervo das comunicações, segundo informação do plano museológico:

O Musehum preserva o maior acervo das comunicações na América Latina, com 130 mil itens dos séculos XIX, XX e XXI, composto por documentos, fotografias e objetos de extrema importância histórica, cuja origem remonta à antiga Companhia Telefônica Brasileira (CTB), fundada em 1879. Sua coleção de fotografias é um legado notável da memória da telefonia brasileira, mas também remete a fatos importantes não somente da história do museu como também das gentes e das profissões vinculadas às finalidades museológicas. Atualmente, o Musehum busca provocar no visitante reflexões sobre: Memórias, afetos e histórias em que os acervos estão inseridos, individual e coletivamente. Grandes questões da comunicação que demandam debate na sociedade, projetando possibilidades para o futuro. Experiências inéditas e surpreendentes vividas pelos visitantes a partir do novo espaço físico do Museu(Oi Futuro, 2023, p. 9).

Assim, a instituição não apenas preserva o passado, mas estimula reflexões sobre o nosso presente e o futuro próximo da comunicação, envolvendo os visitantes, pesquisadores e profissionais que estão ativos nessa memória viva e coletiva.

**Figura 12** – Visita Guiada no antigo Oi Futuro, em 2015



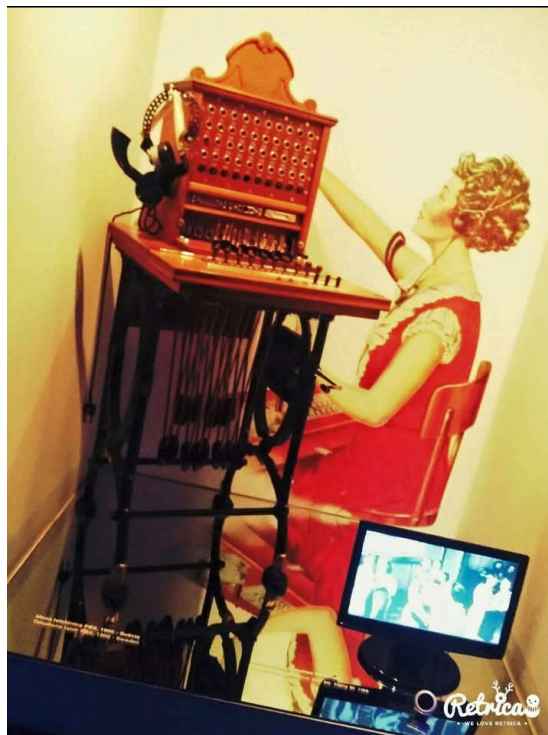
Fonte: Acervo pessoal da autora.

**Figura 13** – Visita Guiada no antigo Oi Futuro, em 2015



Fonte: Acervo pessoal da autora.

**Figura 14** – Visita Guiada no antigo Oi Futuro, em 2015



Fonte: Acervo pessoal da autora.

**Figura 15** – Visita Guiada no antigo Oi Futuro, em 2015



Fonte: Acervo pessoal da autora.

**Figura 16** – Futuros, arte e tecnologia, em 2023



Fonte: Instituto Oi Futuro, 2025.

Dessa forma, entende-se que toda a gestão dos espaços é realizada pelo Instituto Oi Futuro, que atua nos bastidores desse processo, atuando como um Instituto de Inovação e Criatividade que, por meio de sua gestão integrada, promove atividades nas áreas de cultura, tecnologia e educação, contribuindo significativamente para o desenvolvimento social e cultural do Brasil. Sua atuação demonstra um compromisso com a promoção da inclusão e inovação social, consolidando-se como uma instituição transformadora e relevante no cenário institucional. O Plano Museológico do *Museum* explica que:

O instituto Oi Futuro é uma associação civil, de direito privado, sem fins lucrativos, qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), nos termos da Lei nº 9.790/99. Foi originado pelo Instituto Telemar, criado em 2001, cujo estatuto prevê a realização de atividades de museus, entre outras relativas à criação e à produção cultural (Oi Futuro, 2023, p. 9).

Assim temos uma gestão ampla e simplificada acerca da atuação da instituição com o Centro Cultural, para além disso e compreensão do funcionamento desse conjunto de profissionais que fazem o *Museum* acontecer dentro da gestão do Oi Futuro no espaço, temos:

<b>PRESIDENTE</b>
<b>CONSELHEIROS</b>
<b>CONSELHO FISCAL</b>
<u>DIRETORIA EXECUTIVA</u>

<b>PRESIDENTE</b>
<b>VICE PRESIDENTE:</b>
<b>DIRETORA</b>
<u>GERÊNCIA EXECUTIVA</u>
<b>PROGRAMAS, PROJETOS E COMUNICAÇÃO:</b>
<b>PLANEJAMENTO E OPERAÇÕES:</b>
<b>EQUIPE</b>

De acordo com o relato do próprio Oi Futuro:

Assim, o Oi Futuro atua como instituto de inovação e criatividade da Oi S.A. para o impacto social, operando como laboratório para cocriação de projetos transformadores nas áreas de Educação e Cultura, que há 22 anos vem conectando pessoas a novos futuros, por meio de iniciativas e parcerias em todo o Brasil. Por meio de seus programas de Educação, Inovação Social e Cultura, estimula indivíduos, organizações e redes para a construção de um mundo melhor, com mais inclusão e diversidade (Oi Futuro, 2023, p. 9).

Com isso, entende-se que, ao longo dos anos, o Oi futuro transforma realidades e constrói legados justos para as próximas gerações.

**Figura 17 – Logo Musehum**

Fonte: Oi Futuro, 2023.

### 3.2 QUANTOS FUTUROS CABEM EM UM MUSEU?

Hoje no Brasil, é importante ter instituições que abraçam a inovação – inovação social e, de alguma forma, gestão colaborativa. Isso acontece quando entendemos que a tomada de decisões seja compartilhada com quem acompanha o museu e não apenas com seu corpo técnico. As atividades realizadas são compreendidas como extramuros, pois trazem uma reflexão além do que é feito dentro do museu e do centro cultural. Para inserir e compreender melhor essas informações, foi realizada, aos poucos, desde 2022, a pesquisa “O Poder do Público: tendências globais para o futuro dos Museus”, correalizada pelo Oi Futuro e desenvolvida pelo Grupo Consumoteca. Segundo informações disponíveis na própria pesquisa, a Consumoteca é o núcleo do grupo responsável por pesquisar o que está acontecendo hoje para marcas que querem inovar agora.

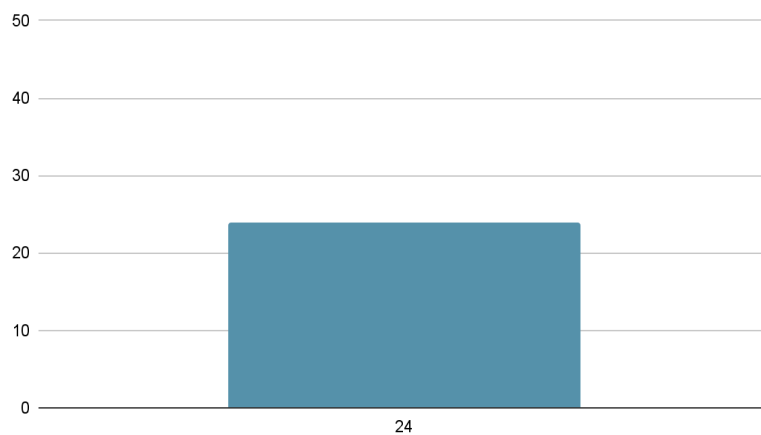
Trazer a participação da sociedade é essencial para compreender como as pessoas enxergam esses espaços culturais, e, principalmente, os museus. Lembrando que estamos em uma era pós-pandêmica, a maneira como vemos esses espaços mudou quase que totalmente para o digital, e os museus tiveram que se adaptar a essa nova realidade, contando também com a mudança de público. Com isso, a pesquisa foi dividida em várias etapas e, dentre essas etapas, foram ouvidos

especialistas na área para dar maior ênfase à pesquisa e trazer informações conclusivas sobre o que a instituição propõe.

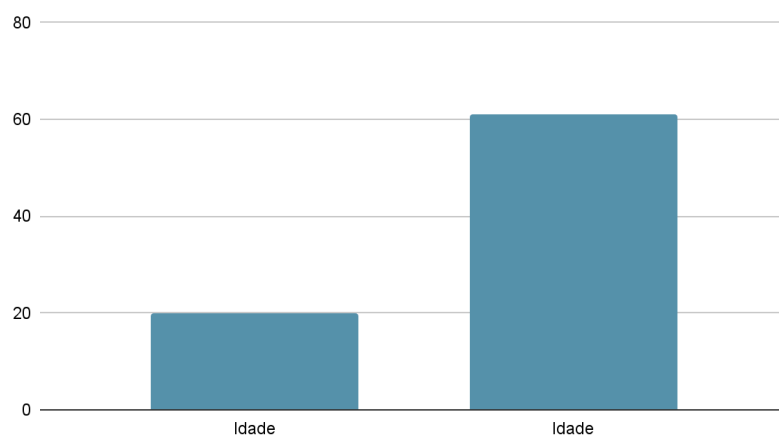
Segundo informações na própria pesquisa, as etapas e metodologia foram divididas em cinco passos: grupos focais com o público; entrevistas com especialistas brasileiros; análise do Brasil; entrevistas com especialistas estrangeiros; e análise cruzada nacional e internacional.

Com essas informações:

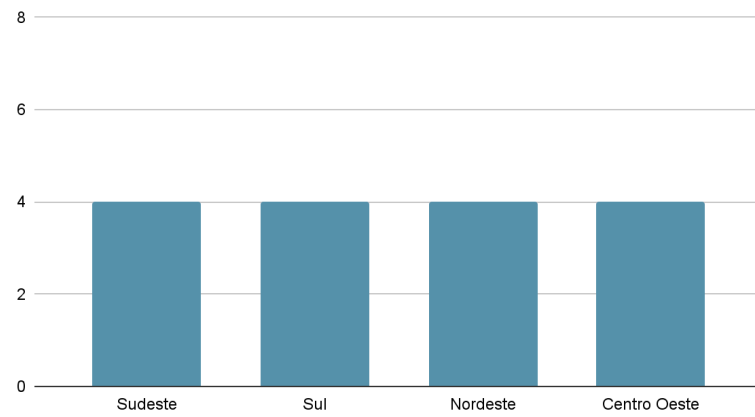
Pessoas Ouvidas:



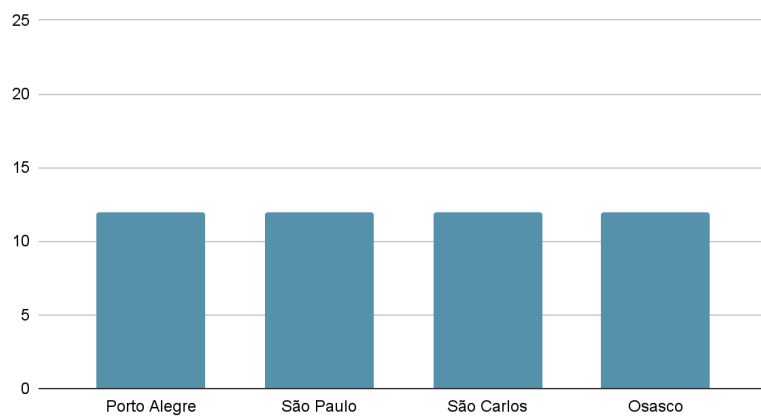
Idades:



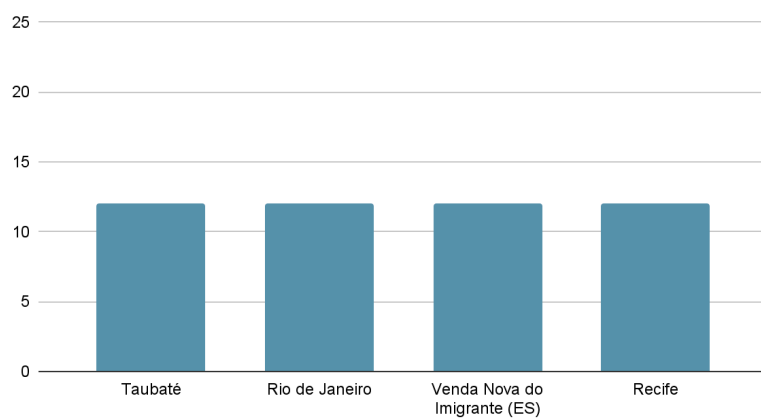
## Quatro regiões do Brasil

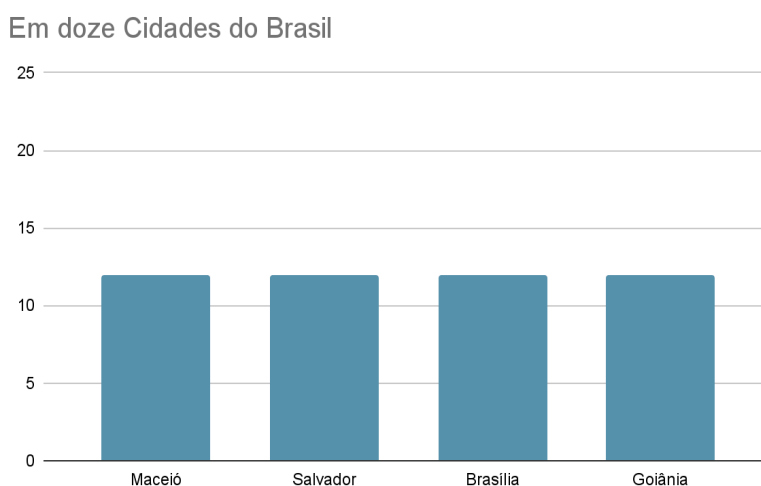


## Em doze Cidades do Brasil



## Em doze Cidades do Brasil





Essas 24 pessoas foram divididas em quatro grupos:

- **GRUPO 1:** Não voltaram a frequentar museus depois da pandemia.
- **GRUPO 2:** Preferem experiências ao ar livre.
- **GRUPO 3 (Classe AB1):** Continuam frequentando com a mesma frequência de antes da pandemia.
- **GRUPO 4 (Classe B2C):** Também continuam frequentando com a mesma frequência de antes da pandemia.

Com essas informações, a Consumoteca/Oi Futuro chegou a um denominador comum que seria a **era do protagonismo**, isto é, trazer o público para o centro dos debates. Na pesquisa, essa característica também é descrita como “**o indivíduo entrega significado para o mundo.**” Isso perpassa e traz novas resoluções por toda a estrutura e ações do que conhecíamos até um tempo atrás sobre o fazer museológico. Como mencionado anteriormente, o público mudou, e, conseqüentemente, a gestão do museu mudou para interagir e compreender esse público. Temos uma devolutiva em relação ao *Museum* que atende a essa expectativa de se preocupar com a forma de interagir cada vez melhor com esse público. Isso não se dá apenas pelas pesquisas desenvolvidas, mas também pelo

compromisso da instituição de abordar sempre temas como “letramento digital”, “inclusão”, “diagnósticos”, “engajamento” e “coletivo”. Esses são reflexos de pontos em comum entre a sociedade e os museus.

Para além do público e a fim de chegar ao denominador comum, eles também ouviram especialistas de museus brasileiros, centros culturais da Inglaterra e festivais pelo mundo. É um compromisso que o museu traz para pensar sempre sobre a função e as tendências para se relacionar com o mundo. Vemos que as pessoas estão cada vez mais engajadas e, ao voltarmos a falar do museu, percebemos que ele não apenas “conserva, preserva e constrói narrativas”, como sinalizado anteriormente, mas também pensa em um futuro próximo e próspero para as inovações sociais que estamos construindo no **hoje**.

A pesquisa também aborda questões de público, nas quais foram identificados quatro tipos diferentes de consumidores de museus feitos na linha do tempo, de acordo com suas expectativas e vivências:

- **DESINTERESSADO:** Migraram sua vida para o digital e não frequentam mais museus.
- **ESCAPISTA:** Prioriza a vida ao ar livre, preferindo museus de ambientes externos e experiências sensoriais.
- **TRADICIONAL:** Ama os museus, mas prefere instituições tradicionais e experiências clássicas.
- **TOPA-TUDO:** Busca uma jornada cultural integrada e frequenta todo tipo de espaço cultural.

É notório pensar em estratégias para captar diferentes públicos e tornar a visita ou ressuscitar o interesse nesses espaços. No entanto, é importante lembrar que temos pessoas tão diversas, o que faz com que as pesquisas tenham validade. Isso demonstra que os espaços culturais precisam buscar novas soluções para melhorias internas e externas. Essas melhorias são sempre fundamentais para direcionar as ações propostas, ressaltando sua função social no espaço.

Por fim, a pesquisa aborda as “novas tendências para museus e centros culturais”, considerando ainda o reflexo pós-pandêmico e a adaptação dos museus ao seu público.<sup>2</sup> A reavaliação da gestão e das estratégias formativas dos museus é fundamental. Ao entender o público, podemos compreender os paradigmas por trás das novas tendências nos museus. Segundo a pesquisa, esses foram os mais recentes codinomes dos museus que temos hoje para diferentes públicos:

- **MUSEU PARA TODAS AS PESSOAS:** É aquele que traz, em sua programação, diferentes tipos de atividades, formatos e linguagens, atraindo um público eclético e se fundamentando como espaço de hibridismo cultural;
- **MUSEU EXTRA-MUROS:** Não tem paredes! Ele se conecta com a comunidade do entorno de tal forma que a cidade inteira vira palco de exposições, shows e atividades integrativas;
- **O MUSEU DAS SENSACIONES, é sobre afeto:** Afetar e ser afetado Ter experiências sinestésicas, completas e que possibilitem uma reconexão consigo, com seu corpo, suas sensações;
- **MUSEU FIGITAL:** É aquele que traz experiências virtuais e tecnológicas únicas para dentro dos espaços físicos, aliando o melhor do mundo digital com o melhor dos aparatos museais;
- **O META MUSEU: É o museu que entra na casa das pessoas:** Ele já nasce virtual, acessível de qualquer dispositivo, e visa propor experiências gamificadas e atrativas para públicos mais digitalizados;
- **O MUSEU DA HISTÓRIA AMPLIADA:** É aquele que se dedica a contar a história a partir de vozes não-hegemônicas, revelando novas perspectivas sobre antigos assuntos;

---

<sup>2</sup> Demais informações a fundo na pesquisa sobre público e tendência em festivais não é o ponto notável e relevante deste trabalho, pois o foco é gestão e inovações em museus.

- **O MUSEU CÁPSULA ITINERANTE:** É aquele que vai até o seu público, levando exposições e experiências únicas para locais afastados, descentralizando a oferta cultural;
- **O MUSEU INSONE:** É aquele que abre as suas portas em horários não convencionais, proporcionando um outro tipo de relação com seus espaços;
- **O MUSEU DO *BACKSTAGE*:** É aquele que se propõe não apenas a mostrar o resultado final das obras, mas que convida o espectador a testemunhar e participar dos processos.

Esta pesquisa nos traz mais informações acerca da construção que os gestores e responsáveis estão tendo em relação ao compromisso cultural, do saber e, principalmente, do fazer junto. Propõe que pensemos em vastas curiosidades, pesquisas e resultados que podemos criar em torno de um elemento comum: o MUSEU. Não importa qual seja a tipologia contemporânea existente; ele continua sendo a centralidade, comunicando de várias outras formas e trazendo o que a pesquisa propôs anteriormente: que o público seja protagonista dessa nova forma de enxergar o fazer museológico.

Reforça-se, assim, o que traz Manuelina Duarte, em decorrência da necessidade de termos gestores que compreendam a museologia ou que sejam museólogos, para que o museu possa colher cada vez mais frutos dessas novas tendências. Essas tendências, quando projetadas para um futuro próximo, podem representar questões a serem debatidas ainda mais a fundo, e não apenas permanecendo em pesquisas e reflexões sobre o que podemos ter a longo prazo. Hoje, todos esses museus mais contemporâneos estão em evidência na cena cultural, buscando cada vez mais seus públicos. No entanto, o debate sobre a importância ou não desses museus varia de acordo com as instituições acolhedoras, gestores e profissionais que desejam embarcar nessa tendência e sair do tradicionalismo.

As discussões e propostas, hoje, tornam a gestão algo além do simples pensamento financeiro, institucional ou de pesquisas. O *Museum* é um espaço em que seus gestores estão sempre preocupados com o próximo passo a ser

desenvolvido. No plano museológico do próprio museu, há um aparato de novas soluções cabíveis, participação “popular” e toda uma junção de fatores em comum que formam a comunidade do museu e o espaço cultural. Pesquisas como essa nos fazem refletir sobre as novas tendências em museus e as mudanças nas expectativas desses espaços diante do avanço tecnológico e social. Gestores tendem a estar mais aptos a essas transformações necessárias em ambientes pensantes e de experiências interativas. Compreender que buscar narrativas diversificadas, revisando múltiplas perspectivas e promovendo a representação desses fatores é fundamental para atrair os novos públicos que frequentam esses espaços.

Quando falamos em cocriação de algo, nem sempre estamos fazendo coisas jamais vistas, mas trazendo à tona questões que nem sempre são claras para a sociedade na qual estamos inseridos hoje. Quando falamos em inovação, o que pode vir à nossa mente? Como fazer com que essa inovação chegue a todas as pessoas que, de fato, desejam essa mudança, se vivemos em um mundo em que tudo acontece disparadamente a todo momento?

O *Museum*, como um museu contemporâneo, assume, em todo o seu plano museológico, o compromisso com a promoção da cidadania digital, trazendo propósitos e o cumprimento desse propósito como engajamento da comunidade que ali embarca nesse meio de novas plataformas, fazeres sociais e museológicos – ou seja, ajuda as pessoas a serem mais críticas e conscientes com os meios digitais e com as informações que chegam até elas, por meio de suas exposições, atividades do museu, programações no centro cultural, buscando que tudo o que esteja envolvido nesse espaço tenha a educação como elemento central desse letramento midiático, bandeira que o museu levanta arduamente. Assim temos um museu moderno, com uma gestão alinhada, público-alvo ativo e profissionais que garantem a inclusão digital dentro dos parâmetros do museu com a missão a ser cumprida para a sociedade imediatista na qual estamos inseridos hoje. , concordando assim com o plano museológico do *Museum 2024-2027* e seus propósitos a serem desenvolvidos dentro do proposto social.

Em decorrência da cidadania digital e do acesso, o site do *Museum*, além de apresentar as informações acerca do espaço museológico e do centro cultural que acolhe, traz a opção de um tour virtual, que é uma visitação do espaço por meio

digital, para as pessoas que queiram conhecer um pouco mais ou que estejam fora do Rio de Janeiro e queiram ter essa experiência acerca do espaço (Figura 18, 19).

**Figura 18 – Abertura do Tour Virtual Museum**



Fonte: Oi Futuro, 2023.

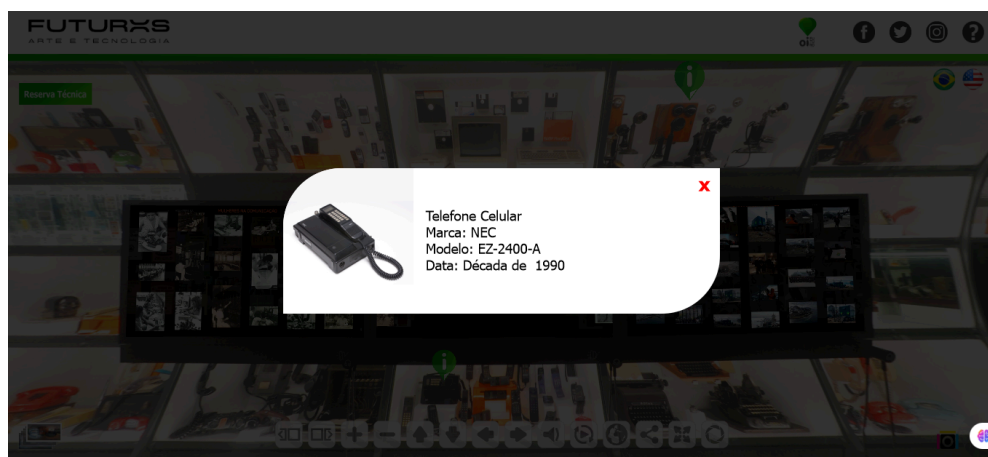
**Figura 19 – Visitação Tour Virtual**



Fonte: Oi Futuro, 2023.

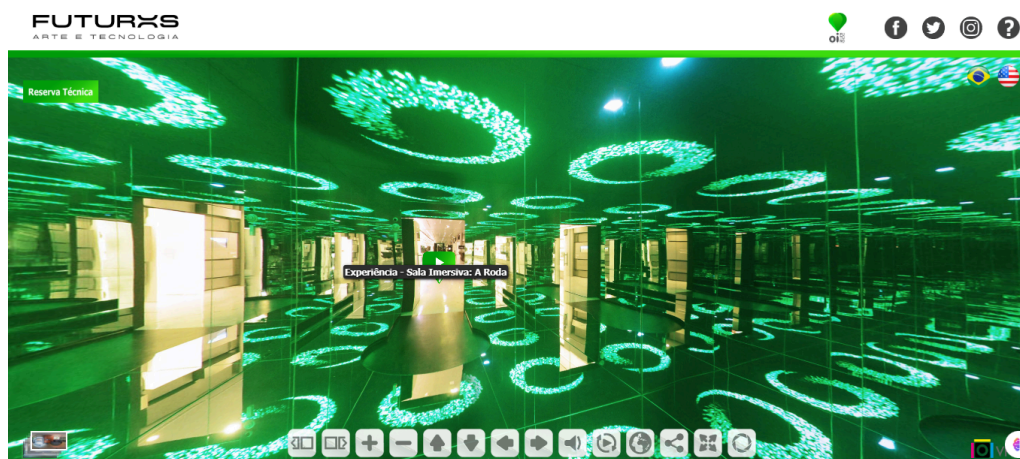
Os prints acima sobre o tour virtual destacam a facilidade de acesso. Em poucos cliques, conseguimos navegar pela sala virtual. Os pontos verdes nas fotos representam informações sobre os objetos ou telefones presentes no local (Figura 20).

**Figura 20** – Tour virtual Museum – informação do objeto



Fonte: Oi Futuro, 2023.

A maioria dos museus fala em cidadania digital, mas não possui seus sites acessíveis para navegação na internet ou para redes móveis 4G/5G. Isso contradiz totalmente a missão, visão e valores do museu. Quando há erros decorrentes disso, é preciso focar na prática e na teoria para que as ações funcionem de maneira bem definida e estratégica, fortalecendo assim a instituição e conscientizando a sociedade sobre o uso da tecnologia, oferecida de forma ativa e educativa (Figura 21).

**Figura 21 – Tour virtual - Sala imersiva**

Fonte: Oi Futuro, 2023.

Assim, o museu reafirma seu papel central na construção de uma sociedade mais conectada e inclusiva, onde a inovação e a educação caminham juntas para desenvolver cidadãos mais conscientes e tecnologicamente preparados. Dessa forma, superamos os desafios digitais ao investir na formação de uma comunidade com linguagem midiática. Estamos plantando sementes para um futuro mais justo, participativo e plural, inclusive para as instituições.

Para refletir, compartilhar, incluir e conectar uma visão estratégica sobre todo o assunto de tendências, tecnologias e gestão, o Canvas museológico – proposta deste trabalho – orienta e integra práticas "inovadoras" acerca do que podemos compreender do passado, presente e do futuro que nos espera, para priorizar assuntos diversos dentro das instituições, visualizar o museu como um todo e, de maneira fundamental, os próximos passos: avaliando impactos, ações, programas, etc., priorizando ações que consolidam a inclusão digital e, principalmente, o fortalecimento social dos museus.

## 4 CAPÍTULO 3 – COCRIAÇÃO CANVAS MUSEOLÓGICO

Durante muitos anos, a gestão e administração de museus era algo que se sabia estar presente para compor o corpo técnico, mas pouco se entrelaçava com questões que podemos abordar hoje de forma mais livre, trabalhando a gestão em parceria com outras vertentes importantes do museu, e não como algo à parte do que compreendemos. Assim, torna-se algo mais sensível, estratégico e colaborativo – essencial para garantir que os museus permaneçam vivos e transformadores ao longo do tempo.

Trazer uma ferramenta ágil de gestão visa desenvolver formas eficazes de atuação, proporcionando aos gestores maior autonomia e despertando os fazeres museológicos. Com uma visão de ampliar o acesso à informação de maneira abrangente, ressignifica-se os métodos, pensam-se alternativas acolhedoras para museus e seus gestores, e promove-se um pensamento crítico social acerca de novas propostas para museus contemporâneos.

Além de ser essencial para o mapeamento, facilitação do entendimento e das interações, inovações para curadores, exposições e experiências, pesquisas e abordagem sistêmica com a gestão do museu, o Canvas potencializa uma metodologia que seria complexa em uma visão amplamente integrada, com práticas de apoio na tomada de decisões e estratégias, embasadas na criatividade da gestão ou de qualquer outro profissional do museu, como o museólogo da instituição.

Ferramentas ágeis também facilitam o engajamento da equipe, trazendo um objetivo em comum na visualização de um problema ou solução a ser resolvida no momento de uma reunião ou planejamento conjunto, permitindo também a adaptação e inovação, principalmente com o desenvolvimento de novos públicos.

A preocupação geral ao criar este Canvas é que as equipes tenham soluções a serem consideradas, a partir das informações disponíveis na gestão dos museus. Quando visitamos grandes museus, percebemos que a informação sobre exposições, o corpo técnico – incluindo atendentes, seguranças e outros profissionais que trabalham no museu – muitas vezes não compreende totalmente o que está sendo comunicado ou qual o propósito do museu. Isso evidencia a importância de uma ferramenta visual que possa apoiar estratégias de comunicação, trabalho em equipe, pesquisa, além de aspectos financeiros e administrativos do dia a dia na gestão dos museus.

Ao utilizar esse tipo de ferramenta, conseguimos reunir a equipe e criar um quadro técnico que torne a gestão mais eficiente e alinhada às questões específicas de cada museu. O Canvas que conhecemos, geralmente voltado para grandes e pequenas empresas, aborda aspectos como segmento de valor, atividades-chave, público-alvo, parcerias e recursos centrais. No entanto, esses itens nem sempre se encaixam na realidade e nos valores que os museus contemporâneos desejam comunicar. Abaixo está um modelo de um Canvas tradicional (Anexo A) que é utilizado nas empresas para maior entendimento e análise.

Para o entendimento de como se utiliza o Canvas tradicional para empresas, segundo o Sebrae, ele pode ser feito para novos negócios ou para negócios que já existem no mercado e que desejam realizar de maneira mais assertiva o seu planejamento estratégico, além disso no E-book “Tudo sobre o Business Model Canvas” é ensinado todos os passos para que o preenchimento e seu objetivo seja alcançado com mais sucesso dentro do negócio e um panorama geral do mesmo.

Com isso, o Canvas é formado por nove blocos, sendo eles:

**1. Proposta de valor:**

→ O que sua empresa vai oferecer para o mercado que realmente terá valor para os clientes.

**2. Segmento de clientes:**

→ Quais segmentos de clientes serão foco da sua empresa.

**3. Os canais:**

→ Como o cliente compra e recebe seu produto e serviço.

**4. Relacionamento com clientes:**

→ Como a sua empresa se relacionará com cada segmento de cliente.

**5. Atividade-chave:**

→ Quais são as atividades essenciais para que seja possível entregar a Proposta de Valor.

**6. Recursos principais:**

→ São os recursos necessários para realizar as atividades-chave.

**7. Parcerias principais:**

→ São as atividades-chave realizadas de maneira terceirizada e os recursos principais adquiridos fora da empresa;

**8. Fontes de receita:**

→ São as formas de obter receita por meio de propostas de valor.

**9. Estrutura de custos:**

→ São os custos relevantes necessários para que a estrutura proposta possa funcionar.

Eles explicam também que, ao formar os nove blocos, temos a conceituação do negócio e a forma operacional de como cada etapa estratégica vai funcionar, definindo os processos e a visualização do modelo para o mercado. Com isso, o Canvas museológico apresenta a ideia de um planejamento estratégico para o museu, mas não com foco em obter lucros ou criar formas mirabolantes de atrair parcerias, mas sim em como podemos estruturar ferramentas operacionais para facilitar o trabalho dos profissionais que atuam no museu (SEBRAE, 2019).

Hoje, muitos museus buscam novas formas de se tornarem mais atrativos e relevantes. Museus tradicionais, como o Museu de Belas Artes ou o Museu Nacional, costumam ter uma estrutura mais fixa e centralizada na catalogação de funções, o que pode limitar sua adaptabilidade. Por outro lado, museus mais modernos, como o Museu de Arte do Rio, o Museu do Amanhã, o Museu das Favelas ou o Museu da Maré, apostam em uma gestão mais transparente e colaborativa, buscando formas de ampliar sua atuação tanto na parte técnica quanto na experiência do visitante, de modo que este entenda melhor o que o museu deseja transmitir.

O Canvas Museológico, proposto na pesquisa, foi desenvolvido pensando em atender a essas particularidades. Seu campo pode ser utilizado de modo abrangente ou focado em aspectos específicos, de acordo com as necessidades do museu. Por exemplo, é possível trabalhar o tema pesquisa, comunicação, finanças, parcerias ou fomento – seja de forma isolada ou integrada. A ideia é que, ao juntar esses fragmentos, seja possível montar planos estratégicos, exposições ou projetos metodológicos específicos.

As contribuições e percepções também surgiram a partir do estudo do *Museum* e de outros museus contemporâneos, como o Museu da Cidade de São Paulo, o Museu de Artes de São Paulo, o Museu de Florianópolis e o Museu do Amanhã. Foram realizados comparativos de gestão, analisando a contribuição de

cada um para o campo da museologia, especialmente no que diz respeito às demandas sociais.

Com base nesses comparativos, foram criados os oito quadrantes do Canvas Museológico, considerando questões frequentes e a atuação dos gestores nesses espaços. Trazer a experiência do *Museum*, baseada na gestão do Oi Futuro, representou um aprendizado sobre como memória, tecnologia, inovação e responsabilidade social podem caminhar juntas para atender aos quesitos que sustentam a função social do museu.

O objetivo do Canvas Museológico é reduzir a complexidade da gestão de museus e seus planos mais estratégicos, facilitando a atuação do corpo técnico. Assim, quanto mais estratégias de gestão forem adotadas, mais simplificado será o funcionamento geral, promovendo uma gestão mais efetiva, tanto na prática quanto na comunicação com o público. Abaixo está o modelo adaptado do Canvas para as funções museológicas (Apêndice A).

Assim nasce e se cria uma ferramenta de gestão de museus, que é uma extensão do que compreendemos inicialmente como uma evolução da gestão empresarial moderna e adaptada. Seu foco principal está nas ações que promovam o crescimento e o fortalecimento da sua missão educativa, social e de inovação.

#### 4.1 DESCRREVENDO O MANUSEIO DO CANVAS MUSEOLÓGICO

Abaixo está a explicação dos 8 quadrantes existentes no quadro e seu uso. Ele foi pensado de maneira simplificada, para aplicação em museus, especialmente com foco em boas práticas de gestão no espaço. Diferente de outros modelos de Canvas, este, voltado à museologia, pode ser utilizado de forma mais livre. O planejamento, juntamente com a aplicação, segue todo o processo organizacional do museu e sua estrutura de desenvolvimento, utilizando a ferramenta para esse propósito.

##### **1. Responsabilidade Museológica:**

- Para assegurar que as atividades do museu estejam alinhadas à missão, à visão institucional e às normativas do setor em que será desenvolvida a atividade, trazendo qual é a centralidade do museu,

quais valores museológicos são apresentados e qual o próximo passo a ser dado.

## **2. Serviços, programas e atividades museais:**

→ Incluem atendimento ao visitante de forma institucional e alinhada, fortalecimento do papel social do museu, atividades de pesquisa, debates, festivais e uma ampliação ativa na cultura. Assim, o museu cumpre sua função fundamental, que é promover um dinamismo cultural acessível.

## **3. Parcerias e Fomentos:**

→ Ações e elaborações de apoio financeiro em diversas vertentes para o fortalecimento institucional de museus e espaços culturais. Estímulo a estratégias e inovações de uma rede colaborativa e sustentável.

## **4. Educação Museal:**

→ Integração do museu, estimulando o interesse do público de forma tanto formal quanto informal, visando à valorização do espaço cultural juntamente com a ciência e suas manifestações artísticas. Inclui a elaboração de visitas guiadas, oficinas digitais e recursos pedagógicos desenvolvidos com conteúdos do cotidiano.

## **5. Pesquisa: documentação, preservação e conservação.**

→ Garantia da difusão da informação, com foco nos estudos, na proteção do patrimônio e na elaboração de estratégias para a contribuição e o entendimento da valorização da história e cultura local, de forma ampla e acessível ao público.

## **6. Marketing e comunicação museal.**

→ Promover, engajar e divulgar programas culturais que possam incluir pesquisas, exposições e novas experiências no museu. Desenvolver mensagens focais para atrair visitantes, despertar curiosidade e fortalecer a presença social por meio do uso de mídias sociais e digitais.

## **7. Tecnologia e Cultura da Inovação: Recursos.**

→ Conjunto de recursos que apoiam a implementação de inovações, tecnologias e investimentos, criando um ambiente virtual e cultural com a estrutura necessária para promover o desenvolvimento social e incentivar a criatividade institucional.

## 8. Gestão: Custos e despesas

→ Uma gestão eficiente que controle, analise e otimize os gastos institucionais, por meio de estratégias de manutenção de registros, análises de despesas e redução de custos necessários. Os custos e gastos são direcionados a serviços e despesas essenciais para manter a operação institucional.

Lembrando que o objetivo do Canvas Museológico é ser uma ferramenta totalmente visual, baseada no Canvas de negócios já conhecido em empresas, que ajuda a compreender os aspectos essenciais dentro do museu, como seu público-alvo, áreas educacional, de marketing, entre outros.

Seu funcionamento dependerá do planejamento a ser elaborado e preenchido, refletindo sobre o museu e suas operações, bem como da aplicação prática das orientações, levando em conta a tomada de decisão e o alinhamento da equipe. Dessa forma, facilita a gestão e o crescimento do espaço museológico.

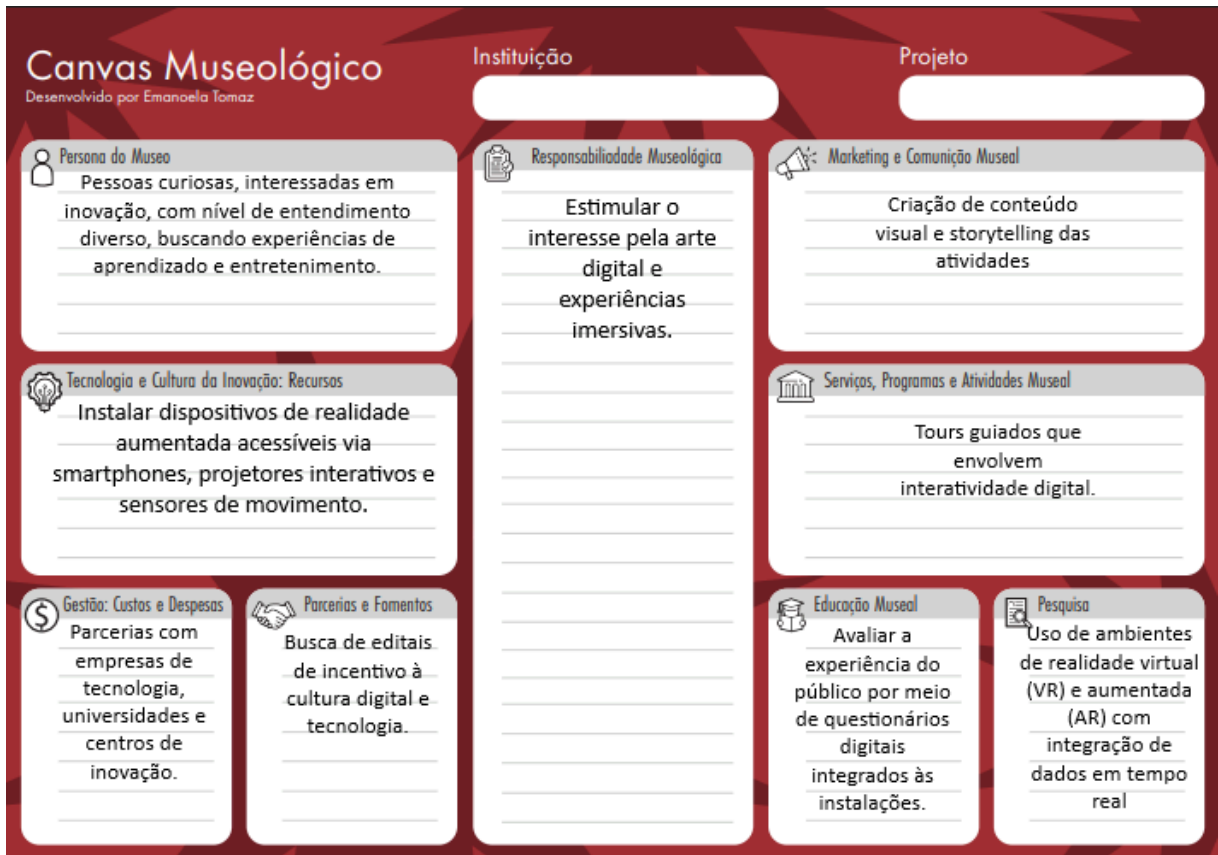
### Como aplicar o Canvas na prática?

- Reúna uma equipe de trabalho, incluindo pessoas envolvidas no projeto e, se necessário, o público-alvo.
- Use o guia para responder e entender as perguntas de cada quadrante.
- Análise, ajuste pontos e alinhe as ações a serem desenvolvidas.
- Utilize o Canvas como roteiro para montar, divulgar, difundir informações relevantes e gerir o museu.

Por exemplo:

O museu precisa elaborar uma ação em prol da atividade a ser desenvolvida no espaço. Para isso, é importante identificar os pontos principais para que toda a equipe tenha uma noção clara do que será realizado, de como as atividades serão divididas e quais são os objetivos de cada ação.

Figura 22 – Canvas Museológico



Fonte: Acervo pessoal da autora.

Na cocriação acima do Canvas Museológico, apresenta-se uma visão geral da gestão de museus, destacando aspectos como a inovação e o desenvolvimento de um museu contemporâneo. Ressalta a importância de experiências inovadoras, positivas e tecnológicas em ambientes museológicos que abracem um público diversificado e curioso, em busca de aprimoramento, promovendo novas formas de pensar e fazer museologia. Assim, nasce uma ferramenta que pode ser incluída nas funções do museu.



## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo destacar a importância dos museus de forma prática e assertiva. Além disso, buscou mostrar a relevância dos profissionais que atuam nesses espaços e reforçar o protagonismo social na tomada de decisões. A maioria dos museus contemporâneos acolhe e ouve seus visitantes para promover melhorias no atendimento, nas exposições, nos ambientes de descanso e na gestão, tornando tudo mais democrático e eficiente.

Considera-se muito importante que, na museologia, haja direcionamento e continuidade dos planos museológicos das instituições. Assim, as diretrizes e os planos do museu podem ser compartilhados com toda a sociedade. O trabalho não teve o intuito de tirar a legitimidade de algo que também é estratégico e fundamental para a gestão e bom funcionamento dos museus.

A gestão de diversos museus levantou questionamentos, que foram respondidos por devolutivas de outras instituições reconhecidas por boas práticas de gestão. Essas boas práticas devem ser alinhadas e adotadas, com gestores capazes de exercer empatia com seus espaços e liderar suas equipes de forma eficaz.

Este trabalho acredita que os profissionais de museus devem passar por capacitações e desenvolvimentos para as novas demandas crescentes no Brasil, especialmente em relação ao crescimento do setor museal e suas interações interdisciplinares. Desse modo, podem garantir a base tradicional, e ao mesmo tempo atrair novos visitantes e se qualificar para aumentar a produtividade do setor.

O futuro dos museus depende fundamentalmente de boas práticas de gestão, pois estas garantem a inovação e a relevância social. Gestores que investem em tecnologias e em um bom planejamento estratégico estarão mais preparados para atender às novas demandas sociais e culturais de forma eficiente, além de suprir suas metas dentro da função do museu e cumprir sua missão com excelência.

A ferramenta cocriada, que chamamos neste trabalho de Canvas Museológico, ainda em processo de modelagem e aprimoramento, pode ser testada e ajustada futuramente com pesquisas mais específicas a respeito de sua implementação na prática, acompanhada de um manual com orientações concisas.

Embora esteja em fase inicial, ela pode ser utilizada em um projeto-piloto em uma instituição contemporânea, ampliando sua aplicabilidade prática, de acordo com

as diretrizes deste trabalho. Isso traz à tona novas questões que podem surgir de acordo com o manuseio e a aplicação prática em museus ou locais de cultura, aprimorando assim a experiência de algo pensado para minimizar o tempo dedicado às atividades planejadas e desenvolvidas nesses espaços, do mesmo modo que ocorre com a ferramenta de administração.

A análise SWOT, já comentada anteriormente, é uma ferramenta que a maioria dos museus incluíram em seu plano museológico para identificar as demandas dessas instituições. Nesse sentido, este trabalho também sugere que seja aplicado no plano museológico, o quadro do Canvas Museológico, a fim de mostrar as ações realizadas e suas aplicabilidades na prática, seguindo as orientações de preenchimento e adequação do museu para o melhor uso e resultado esperado.

Pretende-se dar continuidade ao aprimoramento, realizando adequações das ferramentas gerais utilizadas na gestão de pequenas e grandes empresas, adaptando-as às realidades museológicas e criando novas ferramentas úteis para o cotidiano de gestores e profissionais museólogos.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 jan. 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/l11904.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11904.htm). Acesso em: 15 abr. 2025.

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. A função social dos museus. **Canindé**: revista do Museu de Arqueologia de Xingó, n. 9, p. 169-187, jun. 2007. Disponível: <https://orbi.uliege.be/handle/2268/300736>. Acesso em: 11 mar. 2025.

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. **Orientações para gestão e planejamento de museus**. Florianópolis: FCC Edições, 2014.

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. Planejamento e gestão em museus. *In*: SEMINÁRIO TRANSMUSEU, 2014, Museu de Arte Moderna de São Paulo. **Anais** [...] São Paulo: MAM, 2015.

CONSELHO INTERNACIONAL DE MUSEUS. **Nova definição de museu**. Aprovada em 24 de agosto de 2022. Disponível em: <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>. Acesso em: 10 abr. 2025.

CONSUMOTECA. **O poder do público**: tendências globais para o futuro dos museus. 2023. Disponível em: <https://www.grupoconsumoteca.com.br>. Acesso em: 22 abr. 2025.

CORDOVIL, Maria Madalena. Novos museus novos perfis profissionais. **Cadernos de Sociomuseologia**, v. 1, n. 1, 1993. Disponível em: <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/469>. Acesso em: 15 jan. 2025.

DESVALLÉES, André; MAIRESSE, François. **Conceitos-chave de Museologia**. Tradução: Bruno Brulon Soares, Marília Xavier Cury. São Paulo: ICOM, 2013.

INSTITUTO OI FUTURO. **Nossa história**. 2025. Disponível em: <https://oifuturo.org.br/instituto/nossa-historia/>. Acesso em: 5 maio 2025.

LORD, G. D. **Planejamento estratégico para museus**. Rio de Janeiro: Edições Técnicas, 2012.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Planos Museológicos: orientações para os museus**. Disponível em: <https://www.gov.br/museus/pt-br/assuntos/planos-museologicos-orientacoes-para-os-museus>. Acesso em: 17 jul. 2025.

OI FUTURO. **Plano Museológico do Musehum**: 2024–2027. Rio de Janeiro: Instituto Oi Futuro, 2023. Disponível em:

[https://oifuturo.org.br/plano-museologico-do-musehum/#form\\_multiple](https://oifuturo.org.br/plano-museologico-do-musehum/#form_multiple) Acesso em: 5 maio. 2025.

SANTOS, C. R. **Museus, educação e inovação**: caminhos para uma nova museologia. São Paulo: Edições Museu Vivo, 2021.

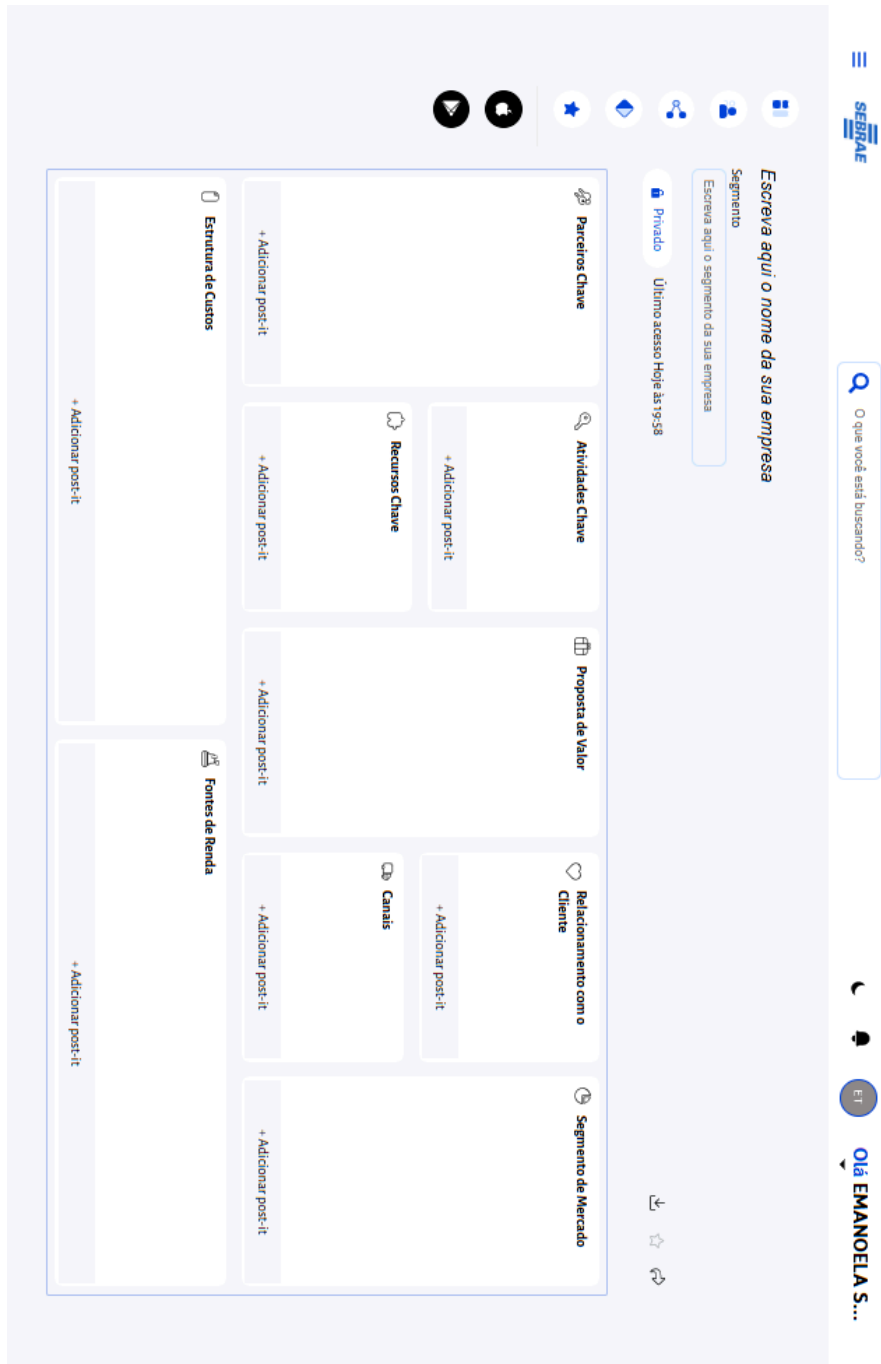
SEBRAE. **Canvas**: como estruturar seu modelo de negócio. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocio,6dab288acc58d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 12 maio 2025

SEBRAE. **Crie um modelo de negócios canvas gratuito**. 2019. Disponível em: <https://sebraecanvas.com/>. Acesso em: 14 fev. 2025.

SEBRAE. **E-book: Tudo sobre o Business Model Canvas**. Disponível em: <https://conhecimento.sebraers.com.br/wp-content/uploads/2022/11/E-book-Tudo-sobre-o-Business-Model-Canvas.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2025.

TOZZO, Maycon Henrique Almeida; SILVA, Vinicius Ramos Lages da; SPÓSITO, Edson Alcebiades. Planejamento Estratégico com uso das ferramentas SWOT Cruzada, Matriz GUT e 5W2H. Um estudo de caso em uma pizzaria. **Revista FIBINOVA**, v. 2, p. 1-16, 2020-2022. Disponível em: <https://revistasfib.emnuvens.com.br/fibinova/article/view/570>. Acesso em: 10 abr. 2025.

### ANEXO A – Canvas idealizado pelo Sebrae.



**APÊNDICE A** – Canvas Museológico criado com especificações museológicas.

**Canvas Museológico**  
Desenvolvido por Emanuela Tomaz

**Pessoa do Museu**

**Tecnologia e Cultura da Inovação: Recursos**

**Gestor: Custos e Despesas**

**Parceiros e Fomentos**

**Instituição**

**Responsabilidade Museológica**

**Marketing e Comunicação Museal**

**Serviços, Programas e Atividades Museal**

**Educação Museal**

**Pesquisa**

**Projeto**