



Museu do Amanhã

INSTITUTO DE  
DESENVOLVIMENTO  
E GESTÃO

CULTURA+  
DIVERSIDADE  
RIO  
PREFEITURA

PLANO MUSEOLÓGICO

# MUSEU DO AMANHÃ

RIO DE JANEIRO

2020



# SUMÁRIO

<b>RETROSPECTIVA DO MUSEU DA AMANHÃ</b>	<b>04</b>	<b>3. PROGRAMA DE GESTÃO</b>	<b>30</b>	<b>5. PROGRAMA DE FOMENTO E FINANCIAMENTO</b>	<b>80</b>
<b>INTRODUÇÃO À REVISÃO DO PLANO MUSEOLÓGICO DO MUSEU DO AMANHÃ</b>	<b>06</b>	3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	31	5.1 FONTES DE RECURSOS	81
<b>CENÁRIO MUSEOLÓGICO BRASILEIRO E INTERNACIONAL ATUALIZAÇÃO CONTEXTUAL 2015-2019</b>	<b>08</b>	3.2 GESTÃO DO CAPITAL HUMANO	32	5.2 DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	104
<b>O MUSEU DO AMANHÃ EM NÚMEROS</b>	<b>10</b>	3.3 ORGANOGRAMA FUNCIONAL	33	5.3 PARCERIAS INTERNACIONAIS E NACIONAIS	106
<b>1. INTRODUÇÃO AOS PROGRAMAS MUSEOLÓGICOS</b>	<b>11</b>	3.4 PROGRAMA DE FORMAÇÃO	64	<b>6. PROGRAMA DE CONTEÚDO E PESQUISA</b>	<b>111</b>
<b>2. PROGRAMA INSTITUCIONAL</b>	<b>14</b>	3.5 PROGRAMA DE DIVERSIDADE	64	6.1 ESTRATÉGIAS DE CONTEÚDO E PESQUISA	112
2.1 MODELO DE GESTÃO E MARCO LEGAL	15	3.6 PROGRAMA DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO	65	6.2 OBSERVATÓRIO DO AMANHÃ E DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO	114
2.2 MODELO DE GOVERNANÇA IDG MUSEU DO AMANHÃ	17	<b>4. PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO</b>	<b>66</b>	6.3 LABORATÓRIO DE ATIVIDADES DO AMANHÃ	115
2.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES	20	4.1 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PÚBLICOS	68	6.4 PROGRAMAÇÃO	120
2.4 OBJETIVOS	22	4.2 DIRETRIZES NAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO	73	6.5 PRODUTOS	122
2.5 PROPÓSITO CENTRAL DA MARCA	24	4.3 MUSEU DO AMANHÃ DIGITAL	75		
2.6 ANÁLISE SWOT	25	4.4 O FUTURO DA COMUNICAÇÃO E DA PRESENÇA DIGITAL DO MUSEU DO AMANHÃ	79		
2.7 PREMISSAS CURATORIAIS	27				

# SUMÁRIO

<b>7. PROGRAMA DE EXPOSIÇÕES</b>	<b>127</b>	<b>9. PROGRAMA DE EDUCAÇÃO, DESENVOLVIMENTO DE PÚBLICOS E RELAÇÕES COMUNITÁRIAS</b>	<b>156</b>	<b>11. PROGRAMA DE ARQUITETURA</b>	<b>183</b>
7.1 EXPOSIÇÃO DE LONGA DURAÇÃO	131	9.1 DESENVOLVIMENTO DE PÚBLICOS	157	11.1 PROJETO ARQUITETÔNICO E DESCRIÇÃO DO EDIFÍCIO	184
7.2 PERSPECTIVAS E DESAFIOS FUTUROS: ATUALIZAÇÕES DE GRANDE PORTE	138	9.2 REFORMULAÇÃO DA ÁREA DE DESENVOLVIMENTO DE PÚBLICO	160	11.2 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E PRÊMIOS DO MUSEU	189
7.3 EXPOSIÇÕES TEMPORÁRIAS	140	9.3 DADOS DE VISITAÇÃO DO MUSEU DO AMANHÃ	161	<b>12. PROGRAMA DE SEGURANÇA</b>	<b>190</b>
7.4 EXPOSIÇÕES ITINERANTES	146	9.4 EDUCATIVO	162	12.1 PROGRAMA DE GESTÃO DE RISCOS DO IDG	191
7.5 METODOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE FUTURAS EXPOSIÇÕES	147	9.5 RELAÇÕES COMUNITÁRIAS	171	12.2 SEGURANÇA CONTRA ROUBO, INTRUSÃO E VANDALISMO	201
7.6 TECNOLOGIA	148	9.6 ROTAS FUTURAS PARA A EDUCAÇÃO NO MUSEU DO AMANHÃ	176	12.3 RECOMENDAÇÕES PARA A GESTÃO DE RISCOS DO MUSEU DO AMANHÃ	203
<b>8. PROGRAMA DE ACERVO</b>	<b>150</b>	<b>10. PROGRAMA DE ACESSIBILIDADE</b>	<b>177</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>204</b>
8.1 CARACTERIZAÇÃO	151	10.1 VISÃO TRANSVERSAL DE ACESSIBILIDADE	180	<b>EXPEDIENTE</b>	<b>206</b>
8.2 GESTÃO DO ACERVO	154	10.2 RECURSOS DE ACESSIBILIDADE	181	<b>FICHA TÉCNICA</b>	<b>208</b>
8.3 PREMISSAS PARA A ELABORAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE ACERVO	155				
8.4 DIREITOS AUTORAIS	155				



# RETROSPECTIVA MUSEU DO AMANHÃ

Quando foi inaugurado, em dezembro de 2015, o Museu do Amanhã recebeu mais de 25 mil visitantes só no primeiro fim de semana. O sucesso de público foi um excelente prenúncio do que aconteceria em 2016, quando mais de 1,3 milhão de pessoas visitaram o equipamento – o número estimado de visitas, entre 400 e 500 mil pessoas, superou todas as expectativas, num país em que a média de público anual dos museus, segundo o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), é de pouco mais de 31 mil pessoas por instituição.

O sucesso de público se reproduziu também na crítica: logo em seu primeiro ano, o Museu do Amanhã recebeu o Leading Culture Destinations Awards, conhecido como Oscar dos museus, na categoria “Melhor Museu do Ano da América do Sul e Central”, pelo conjunto da obra arquitetônica e museográfica. Em 2018, o LCD Awards voltaria a contemplar o museu como “Melhor Organização Cultural do Mundo para Promoção de Soft Power”, categoria que reconhece o poder de mobilização das instituições para o engajamento das comunidades em que elas estão inseridas. Também em 2016, foi o primeiro museu do Brasil a conquistar o selo de ouro na certificação de construção sustentável, o LEED (Leadership in Energy and Environmental Design).

Até setembro de 2019, o Museu do Amanhã lançou 32 exposições temporárias. Em 2016, seu primeiro ano de funcionamento, foram 16, entre as quais “O Poeta Voador, Santos Dumont”, que ganhou medalha de ouro e bronze no International Design & Communication Awards (IDCA), nas categorias “Melhor Cenografia de Exposição Temporária” e “Melhor Comunicação de Exposição Temporária” (ambas para “O Poeta Voador, Santos Dumont”). A exposição de longa duração também foi contemplada com o bronze na categoria “Melhor Cenografia para Exposição Permanente”, na mesma premiação. O IDCA, que atualmente se chama GrandPrix, também premiou a exposição “Pratodomundo – Comida para 10 Bilhões”, em cartaz em 2019, com o bronze na categoria “Design de Exposições Temporárias”. O catálogo de “Inovações – Criações à Brasileira” foi finalista do prêmio Jabuti na categoria Economia Criativa.





A exposição de longa duração do Museu do Amanhã também recebe atualizações constantes. Dividida em cinco áreas (Cosmos, Terra, Antropoceno, Amanhãs e Nós), já recebeu, ao longo destes quatro anos que vem aberta ao público, mais de 500 atualizações, tanto de conteúdo quanto de aprimoramentos tecnológicos. Sua narrativa leva o visitante a refletir sobre o nosso passado, o presente e caminhos possíveis para construir o futuro. São vídeos, imagens, jogos interativos, dados sobre o planeta e espaços para a reflexão sobre como, de forma sustentável e ética, queremos conviver no amanhã. A exposição já recebeu duas importantes expansões: o interativo Baía de Todos Nós, com informações sobre baías do mundo inteiro, entre elas a Baía de Guanabara, onde o museu está localizado, e as baías de Sydney (Austrália), Tóquio (Japão), Chesapeake (Estados Unidos) e Jacarta (Indonésia), trazendo exemplos de convivência e interação; e a IRIS+, nossa assistente de inteligência artificial que “conversa” com o visitante ao fim do percurso narrativo.

Como plataforma inovadora e tecnológica para pensar e projetar o futuro que queremos, engajar pessoas e compartilhar conhecimentos, o Museu do Amanhã é um museu educador e, como tal, estruturado para que todos os seus componentes – seus conteúdos, práticas e colaboradores – se envolvam com a função maior de educar. Nesse sentido, a educação e a acessibilidade estão no DNA do museu: é impossível pensar o hoje como o lugar da ação sem considerar a diversidade e a inclusão como forças motrizes dessa transformação. Além de o edifício e todas as exposições serem pensadas com o princípio da sustentabilidade e da acessibilidade, vários programas e atividades são desenvolvidos com o intuito de propiciar inclusão a todos.

Programas como os Vizinhos do Amanhã, Trilhar o Amanhã em Libras, Entre Museus e outros já se inscreveram na história museológica do país e servem de inspiração para instituições nacionais e internacionais que visitam o equipamento para conhecer as expertises de nossa equipe e métodos de gestão.

Como diz o nosso curador, o físico Luiz Alberto Oliveira, o Amanhã não é uma data no calendário, mas uma construção que se faz hoje. Que a causa da existência e permanência de todos os museus inspire a todos nós, hoje e amanhã.

**Ricardo Piquet** | Diretor-presidente



# INTRODUÇÃO À REVISÃO DO PLANO MUSEOLÓGICO DO MUSEU DO AMANHÃ

A revisão do Plano Museológico do Museu do Amanhã é um marco na história deste equipamento cultural icônico e formador de rede. Este documento não apenas registra e consolida as atividades do Instituto de Desenvolvimento e Gestão (IDG) à frente do museu, de 2015 a 2019, mas também estabelece diretrizes norteadoras partindo da experiência acumulada, que exigiu resiliência, criatividade e inovação nos processos. O documento inevitavelmente será de extrema importância para a Secretaria Municipal de Cultura assim como para qualquer organização da sociedade civil ou empresa que venha a assumir gestão do Museu do Amanhã.

A história de superação ao longo de quatro anos de gestão, com resultados de visitação que superam em mais de 300% o inicialmente projetado, antes da inauguração, a adequação do modelo de gestão, a prática de captação de recursos para a sustentabilidade, entre outros pontos relevantes, estão refletidos na revisão deste documento, podendo ser considerado um “legado” para o melhor a ser atingido pelo Museu do Amanhã, no amanhã. Com dados quantitativos e qualitativos sobre a operação, linha curatorial, programação, atividades e atualização

de conteúdo, atividades educacionais internas e extramuros, entre outros, o documento reflete de forma crítica as diversas fases que compõem a história de gestão ao longo dos quatro anos de operação; resume e retrata as ações e inovações que hoje o singularizam e o notabilizam no setor museal nacional e internacional.

Por meio de uma análise permanente de pontos fortes, oportunidades, pontos de atenção e possíveis ameaças à sua sustentabilidade financeira, foram e são definidas as rotas para que os melhores resultados operacionais e de sustentabilidade possam ser atingidos. A curva de aprendizado da gestão demonstra eficiência, habilidade e a resiliência que garantiram atender 1,4 milhão de visitantes de dezembro de 2015 a dezembro de 2016, quando inicialmente estariam projetados 450 mil.

Para os melhores resultados, o IDG aplicou um Programa de Gestão que levou em consideração a gestão por processos e mensuração da eficiência por metas e resultados com foco em atividades culturais; modelo refletido na revisão do Plano Museológico que podemos afirmar ser inédito em várias áreas de atuação em se tratando de um equipamento cultural.

A equipe de profissionais e colaboradores atende a uma arquitetura de cargos contemporânea, que considera não somente competências e habilidades bem estruturadas, como também capacidade de entrega, alto grau de resiliência e coragem intelectual para propor inovações, prototipar e avaliar resultados.

A crescente necessidade de recursos adicionais que substituíssem a redução de repasses por parte da contratante, a Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro, exigiu celeridade nos ajustes do modelo de gestão inicialmente proposto, tendo sido implantada a Diretoria de Captação de Recursos, focada e orientada na geração de receitas por patrocínios incentivados, diretos e indiretos, ocupação de espaços por locação, atraindo patrocinadores e eventos. O resultado está refletido nesta revisão e certificado pela sustentabilidade que foi garantida pelo IDG para a operação do museu ao longo do período 2015-2019.

Para garantir que o Museu do Amanhã atingisse o objetivo de ações extramuros com impactos mensuráveis, a criação de uma área de relações comunitárias foi primordial; possibilitou a aproximação com moradores, vizinhos, empresários e líderes culturais da região portuária, na qual o museu



está assentado, e exigiu criatividade e inovação para atender às demandas surgidas a partir de tais interações. O resultado foi um programa inovador de cadastramento de vizinhos, a criação do programa Entre Museus, que atendeu a cerca de dois mil estudantes da região, entre outras iniciativas que levaram o Museu do Amanhã a ganhar o LCD Awards na categoria Soft Power em 2018.

A parceria com instituições acadêmicas, institutos de pesquisas e outros museus de ciência em nível nacional e internacional permite uma permanente troca de informações e atualização do conteúdo do Museu do Amanhã, além do aprimoramento de nossos colaboradores, que a cada novo desafio ampliam suas especialidades.

Na trajetória da gestão, o Museu do Amanhã definiu uma visão, não presente no plano original, a saber: ser agente de mudanças comportamentais, de atitudes, e incentivador de ações que transformem o cenário de museus para um olhar futuro que gere impactos globais para a melhor sustentabilidade e convivência no planeta.

A atuação do Museu do Amanhã atingiu patamares de visitação, de produção de conteúdos e práticas inovadoras, que não haviam sido considerados no plano original, transbordando suas fronteiras físicas para alcançar espaços globais, com a nacionalização e internacionalização do modelo de um museu do futuro. Por isso, nesta atualização do plano museológico, considerou-se importante agregar a internacionalização como objetivo central do museu. Uma das ações nesse sentido foi traçar um

compromisso de integração entre seus objetivos de atuação e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que surgem com a criação da Agenda 2030, em 2015, pela Organização das Nações Unidas (ONU).

Tendo como pilares éticos a sustentabilidade e a convivência, o Museu do Amanhã fortaleceu seus programas de acessibilidade, de desenvolvimento de públicos e de ferramentas para educação, estabelecendo-se como um museu vivo e educador, que mantém como missão apresentar o hoje, refletir sobre as tendências que vão moldar os próximos cinquenta anos e convidar o visitante para a ação.

A revisão deste PM não seria possível sem a colaboração efetiva de todos os gestores especialistas do Museu do Amanhã que participaram ativamente das temáticas que envolvem suas áreas. Que este documento seja a base referencial não só para seus gestores atuais e futuros, mas também para outras instituições do setor cultural.

**Henrique Oliveira** | *Diretor Executivo*



# CENÁRIO MUSEOLÓGICO BRASILEIRO E INTERNACIONAL | ATUALIZAÇÃO CONTEXTUAL 2015-2019



Em 2015, no plano museológico originalmente desenhado para a fundação do Museu do Amanhã, o panorama museológico brasileiro foi retratado com o marco das revitalizações e da criação de novos museus no Brasil, em busca de inovação e por uma autêntica musealização brasileira, ainda que marcados pela tendência de replicar modelos americanos e europeus.

No período do nascimento do Museu do Amanhã, em 2015, era evidente o fortalecimento dos sistemas estaduais de museus, sobretudo em São Paulo e no Rio de Janeiro, com a instituição das organizações sociais como nova forma de gestão dos equipamentos de cultura do Estado por meio de um gerenciamento compartilhado com essas OSs, mediante contratos de parceria público-privada (PPP). O Museu do Amanhã e, igualmente, o Museu de Arte do Rio (MAR) e o Museu da Imagem e do Som (MIS) tinham como proposta serem novos equipamentos culturais na cena carioca com relevância nacional. No período olímpico, MAR e Museu do Amanhã foram celebrados como ícones da revitalização urbana na cidade do Rio de Janeiro e especialmente da regeneração na região portuária.

Se há quatro anos já se previa o impacto das novas tecnologias, da multifuncionalidade dos museus e da inovação nos modelos de gestão, esses avanços se intensificaram muito mais de 2016 a 2019, com a integração dos museus com a inteligência artificial na interação com os públicos, a realidade aumentada na modernização expográfica e, ainda, a ampliação da presença dos museus nas redes sociais em plena expansão.

Em 2018, o Brasil assistiu com tristeza e comoção à queima do Museu Nacional, com um dos mais importantes acervos brasileiros lastimavelmente perdido para sempre, o que abriu uma discussão sem precedentes no setor museológico nacional e internacional sobre medidas de prevenção e combate a incêndios, bem como o incentivo a um marco legal que pudesse evoluir nosso sistema atual de proteção contra os riscos ao patrimônio brasileiro. Esse debate gerou integração do setor brasileiro com o de outros países envolvidos no tema. Ao mesmo tempo, a tragédia em tamanha proporção elevou a discussão sobre a relevância dos museus, costumeiramente



setorial, que passou a ser amplamente debatida pela sociedade, e atraindo a “grande imprensa” e públicos diversos na temática e nas causas dos museus.

Em paralelo, os museus do Brasil e do mundo foram convocados, como nunca antes, a se integrar às pautas sociais. Um chamado à ampliação de seu papel social e compromisso em engajar seus públicos nas causas contemporâneas diante da aproximação dos limites planetários. Museus do mundo todo vêm sendo convidados a apoiar a Agenda 2030, sobretudo na integração com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), pelo Pacto Global, da Organização das Nações Unidas (ONU). Em 2019, a Conferência Internacional do Conselho Internacional de Museus (Icom) anunciou a proposição de uma nova definição para os museus, ainda não aprovada pelos membros em assembleia, mas que trouxe uma amplitude ao papel social dos museus, um lugar novo para os museus tradicionais, com o qual o Museu do Amanhã já nasce familiarizado.

Ao longo desses quatro anos, muitos museus, de todas as tipologias, ampliaram suas atuações pautando as causas sociais em suas narrativas expositivas, incluindo a participação pública em processos de cocuradoria, integrando minorias étnicas e grupos tradicionalmente excluídos por meio da criação de espaços de escuta e incorporação de múltiplas visões nas programações propostas. Essa nova postura passou a influenciar os conteúdos, as programações e os processos de trabalho dos museus.

Nesse contexto, cresceram também as narrativas e os espaços comprometidos com o futuro do planeta e da população. A existência de uma rede internacional de museus que pensa o futuro global, composta por museus internacionais, como o Futurium de Berlim, Biotopia de Munique, Museu do Futuro de Dubai, Museu Dema de Barcelona, Museu do Clima de NY (Climate Museum), tendo como mediador e fonte de inspiração o Museu do Amanhã, é o reconhecimento de um trabalho essencialmente voltado para a sustentabilidade e convivência com experiências fundamentadoras da prática da ciência contemporânea e da ativação dos públicos por uma ampliação da consciência cidadã sobre desafios coletivos. Exemplos como as exposições PratoDoMundo, sobre o limite da produção alimentar e a necessidade de mudança de hábitos, a Inovações, que incluiu como tema o futuro do trabalho, são indicadores concretos da ação do Museu do Amanhã em resposta a esse contexto global.

Assim, o Museu do Amanhã, desde sua fundação, em 2015, integra a vertente mais contemporânea dos museus, que responde ativamente a um

contexto emergente de atuação por causas sociais e posicionamento claro em relação às mudanças climáticas. O Museu do Amanhã também antecipa a integração com a Agenda 2030 e a ampliação da consciência da sociedade civil integrando-a no debate e na ação perante as crises planetárias mais urgentes. No contexto museológico brasileiro, o Museu do Amanhã tem sido profundamente impactado, sendo ator importante em um cenário, nos últimos anos, de intensificação da crise financeira que trouxe instabilidade nos modelos de gestão vigentes para museus no Brasil.

Ao mesmo tempo, trouxe o despertar para novos caminhos de uma atuação mais multidisciplinar e diversa dos museus com ampliação do papel social integrado às influências digitais e às novas tecnologias, nos quais o Museu do Amanhã percorre uma trajetória marcante e pioneira que inspira o Brasil e o mundo.

**Lucimara Letelier** | Coordenação Geral da Atualização do Plano Museológico

**HOJE SÃO CERCA DE 3.700 MUSEUS NO BRASIL, SENDO 322 NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, SEGUNDO O IBRAM, E 50 MIL MUSEUS EM 202 PAÍSES PELO MUNDO, SEGUNDO A UNIVERSIDADE DE LEICESTER.**



# O MUSEU DO AMANHÃ EM NÚMEROS

Desde a sua abertura, o Museu do Amanhã coleciona números superlativos. A cada ano, são maiores os desafios de manter uma programação rica e diversificada para as mais de quatro milhões de pessoas que passaram pelo espaço até novembro de 2019. Com a ampla rede de parceiros nacionais e internacionais, nos centros acadêmicos, instituições culturais, organizações não governamentais e consulados, temos tido o privilégio de compartilhar conhecimento e informações por meio de palestras, seminários, debates, oficinas, e atividades educativas em geral. Em quatro anos, abrigamos 32 exposições temporárias, além de atualizar mais de 500 vezes a de longa duração. Foram quase 70 mil visitas mediadas para escolas públicas, um total de mais de 160 mil pessoas em nosso programa educativo, sempre de forma a contemplar a acessibilidade e diversidade de públicos.

Veja a seguir um retrato do Museu do Amanhã e seu impacto, em dados referenciais apurados até outubro de 2019, no contexto da atualização do plano museológico, a saber:

<b>Público total (até fim nov. 2019)</b>	<b>4.030.063</b>
Pessoas atendidas pelo educativo	<b>175.891</b>
Estudantes em visitas mediadas	<b>71.231</b>
Participantes em eventos de relações comunitárias	<b>20.852</b>
Participantes em atividades da área de Conteúdo	<b>9.341</b>
Pessoas envolvidas em atividades do LAA	<b>6.245</b>
Grupos recebidos em visitas mediadas	<b>5.112</b>
Total de Vizinhos do Amanhã	<b>4.724</b>
Grupos escolares recebidos	<b>2.397</b>
Total de Amigos do Amanhã	<b>801</b>
Atualizações na exposição principal	<b>569</b>
Total de atividades do LAA	<b>334</b>
Instituições parceiras	<b>160</b>
Exposições temporárias	<b>33</b>
Exposições temporárias do LAA	<b>8</b>
Percentual de diretoras mulheres	<b>57%</b>
<b>Total de inserções na mídia</b>	<b>44.428</b>
<b>Total em equivalência publicitária</b>	<b>R\$ 535,3 MM</b>



# 1. INTRODUÇÃO AOS PROGRAMAS MUSEOLÓGICOS

O Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), por meio da Lei 11.904/2009, instituiu o plano museológico (PM) como ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador. É por meio dele que os museus buscam alcançar o alinhamento e a articulação entre as dimensões estratégica e operacional.

Recomenda essa lei que o plano seja elaborado com base em programas, os quais correspondem às diversas atividades relativas à gestão de museus. Esses programas circunscrevem as principais áreas de atuação de um museu, que são adaptadas de acordo com o contexto específico de cada instituição.

Principal instrumento para a compreensão das funções dos museus, o PM possibilita que a instituição não só empregue todo o seu potencial no cumprimento de suas funções, mas também que o faça com excelência.

Em 2014, antes de sua inauguração do Museu do Amanhã, foi traçado o primeiro Plano Museológico do Museu do Amanhã, por meio de um esforço conjunto realizado pela Fundação Roberto Marinho e pela Expomus, de acordo com o Projeto Curatorial do Museu do Amanhã.

O Plano Museológico do Museu do Amanhã (PM 2015-2019) sintetizou os resultados obtidos no estabelecimento das diretrizes museológicas do Museu do Amanhã e apresentou proposições de direcionamento para sua operação. Sua finalidade foi a de desenvolver subsídios conceituais e técnicos, de natureza museológica, que possibilitassem estruturar as demais etapas de implantação do museu e sua operação futura. A metodologia empregada para o desenvolvimento do PM 2015-2019 tinha como principal premissa a interdisciplinaridade constituída a partir do trabalho de um conjunto de consultores e especialistas, de forma que todos puderam contribuir com suas reflexões e ponderações para o desenvolvimento do projeto do museu. A metodologia adotada pela equipe da Expomus e da Fundação Roberto Marinho está em consonância com as perspectivas mais contemporâneas de desenvolvimento de projetos museológicos, favorecendo o diálogo entre os conhecimentos conceituais e técnicos específicos necessários à futura instituição.

O presente documento faz uma revisão desse plano original, preservando as premissas metodológicas do plano anterior para refletir sobre as significativas mudanças pelas quais a instituição passou desde sua abertura, revisando, resumindo, validando e, quando preciso, complementando suas informações.



Aproveitando o valioso empenho dessa análise retrospectiva de sua atuação no período, que incluiu o exame de relatórios e documentos de planejamento produzidos ao longo de quatro anos, fornecidos pelo Museu do Amanhã, com a metodologia aqui adotada foram revistas também as diretrizes estratégicas, ressaltados os pontos de excelência ou de inovação e esboçadas breves perspectivas para a instituição no futuro.

A metodologia utilizada para a revisão, acordada com a gestão do Museu do Amanhã, consistiu, resumidamente, nos seguintes passos, para cada programa, levando em consideração os contextos internos e externos que propiciaram ou impediram a concretização de suas ações.

- » descrever o momento atual (fotografia do presente);
- » rever a trajetória (o passado) com base no PM 2015-2019;
- » apontar diretrizes amplas para cada programa, de acordo com as indicações apresentadas pelas equipes de trabalho.

Por meio de reuniões presenciais com os responsáveis por cada área/programa e com gestores do museu, foram estabelecidos prazos e premissas de redação e revisão técnica. Foram desenvolvidos modelos (denominados “fichas”) para cada área/programa com recomendações quantitativas e qualitativas sobre o conteúdo a ser redigido a fim de obter uniformidade, coesão e coerência. Todos os textos e materiais utilizados para a elaboração deste relatório foram coproduzidos, organizados e revisados pela equipe de consultoras do Museu Vivo, cancelados pela direção do Museu do Amanhã e consolidados neste documento.

Este relatório é, portanto, o resultado de uma força-tarefa que contou com o comprometimento de todos os envolvidos, interna e externamente, na sua produção, que, por sua aplicação e seu profundo conhecimento do Museu do Amanhã e de sua atuação, o tornam uma base referencial não só para seus gestores atuais e futuros, mas também para outras instituições do setor.

Ele descreve a trajetória do Museu do Amanhã, reflete de forma crítica sobre seus passos, acertos e falhas ao longo dos quatro anos de operação, resume e retrata as ações e inovações que hoje o singularizam e o notabilizam no setor museal nacional e internacional.

**Mariana Varzea** | Coordenação Técnica em Museologia



2.

PROGRAMA  
**INSTITUCIONAL**

O Programa Institucional abrange a definição, marcos legais e o desenvolvimento institucional do museu, além dos processos de articulação e cooperação entre a instituição e os diferentes agentes com os quais interage. Nesse sentido, a revisão desse programa manteve grande parte da proposta original descrita no PM 2015-2019, incluindo missão, objetivos, valores, propósito da marca e a análise SWOT com adições complementares. Ao mesmo tempo, nesta revisão do plano original foram incorporadas novas áreas no programa com a inclusão do marco legal, o modelo de gestão, a visão e as premissas curatoriais que regem a institucionalidade do Museu do Amanhã.

## 2.1 MODELO DE GESTÃO E MARCO LEGAL

### 2.1.1 MODELO DE GESTÃO

O modelo de gestão assumido para a administração do Museu do Amanhã foi o da gestão pública indireta, a partir do chamamento público para uma organização social gestora, conforme descrito a seguir. Esse modelo possibilita a flexibilidade na composição de um corpo de funcionários com objetivos e metas comprometidas ao desenvolvimento efetivo do museu durante os anos

do contrato de gestão. Desse modo, de 2015 a 2019, a partir da construção de uma equipe multidisciplinar com profissionais em diferentes níveis de atuação apta a atender às diversas demandas museológicas, o museu pôde contar com um capital humano integrado a sua missão, desde educadores especializados até especialistas em comunicação digital, e sempre com a atualização permanente dos profissionais envolvidos.

O plano museológico original (PM 2015-2019) evidenciava um cenário contemporâneo de museus, já com uma forte demanda de investimento em informação, inovação e interação do conhecimento. Essa realidade se intensificou de 2015 para 2019, com o avanço da hiperconexão e o chamado por uma atuação social dos museus mais ampla, exigindo ainda mais deles uma nova postura de gestão. O foco foi então construir soluções para os desafios da ausência de financiamento público, escassez dos recursos corporativos para cultura e, ao mesmo tempo, assegurar um modelo de gestão que pudesse sustentar a potência das articulações advindas das parcerias catalisadoras das ações previstas para a concretização da missão do museu.

Nesse contexto, reiteramos aqui o que foi explicitado no plano museológico original sobre o modelo de gestão implementado e suas especificidades que se seguiram nesses últimos quatro anos:

Consideramos que o modelo de negócios social implementado no Museu do Amanhã permite a cooperação ampla e ágil com diversas instituições afins com sua missão, assim como outras instituições que agreguem valor para que ele cumpra sua visão. O modelo leva ainda em conta fatores primários à celeridade e à especialidade, tanto em relação à gestão quanto na capacidade de promover parcerias e articulações, para que possam ser compartilhados conhecimentos, experiências e projetos. Trata-se de um modelo com grau de independência e, portanto, dissociado dos travamentos que a gestão pública inevitavelmente imprime ao gerir seus equipamentos. Assim sendo, o modelo de contratação por contrato de gestão, por meio de processo de licitação pública com base na Lei municipal 5.026, de 19 de maio de 2009, permite que seja aplicada governança técnica e profissionalizada por organização social. Para garantir que o modelo de gestão atenda aos fundamentos estratégicos é condição *sine qua non* que a governança inclua em seu quadro de gestão os conselhos de Administração, Fiscal e Consultivo, este último denominado Conselho do Amanhã e regido por decreto municipal (PM 2015-2019, p. 11).



## 2.1.2 MARCO LEGAL<sup>1</sup>

Por resultado do Chamamento Público 3/2014, de 5 de novembro de 2014, foi publicado pela CDURP no Diário Oficial da União do dia 19 de fevereiro de 2015 que o Instituto de Desenvolvimento e Gestão (IDG), classificado como organização social pelo município do Rio de Janeiro, foi considerado vencedor do certame, tendo firmado o contrato de gestão 1/2015, assinado em 20 de fevereiro de 2015.

A contratação da organização social é marco legal para a elaboração e desenvolvimento do Programa de Gestão, que, em seu fundamento, considera a mensuração da eficiência por metas e resultados.

Em 26 de outubro de 2016, por meio do Decreto Municipal 42.459, foi constituído o Conselho do Amanhã, de caráter consultivo, composto por membros de várias áreas da sociedade assim como detentoras de notório saber. Em 12 de agosto de 2017, por meio do Decreto Municipal 43.614, a composição do conselho foi atualizada, com adição de novos membros, havendo novas atualizações no decorrer dos anos, conforme consta em ata, chegando ao Conselho constituído por 16 membros no ano de 2019.

<sup>1</sup> Documentos relativos à gestão do Museu do Amanhã estão disponíveis em: <https://museudoamanha.org.br/pt-br/transparencia>; o contrato de gestão pode ser acessado em: <https://www.idg.org.br/sites/default/files/documentos/Contrato-de-Gestao-Museu-do-Amanha.pdf>.





## 2.2 MODELO DE GOVERNANÇA IDG/MUSEU DO AMANHÃ

O Museu do Amanhã segue as melhores práticas e princípios de governança já adotados pelo IDG e, adicionalmente, constituiu um conselho consultivo, de acordo com o marco legal que rege seu contrato de gestão.

O IDG adota as melhores práticas de governança corporativa, orientado pelos princípios da transparência, da equidade, da prestação de contas e da responsabilidade corporativa, detendo um processo decisório alinhado aos princípios de compliance e mitigação de conflito de interesses.

Para tanto, dispõe de um sistema de governança constituído por órgãos independentes que atuam visando à segurança jurídica e financeira e à transparência na gestão, com Código de Ética e Conduta, políticas e normas internas devidamente formalizadas e publicadas que integram o Programa de Compliance do Instituto.

O IDG, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, tem personalidade jurídica de associação civil, dotado de autonomia administrativa, operacional, patrimonial e financeira; possui estatuto social próprio no qual estão estabelecidos seus limites de atuação e sua estrutura organizacional.

O IDG conta com estrutura normativa definida, com alçadas de aprovação estabelecidas, em que as políticas são submetidas ao Conselho de Administração e as normas internas à Diretoria.

A estrutura de governança do IDG é constituída por:

**ASSEMBLEIA GERAL** – órgão deliberativo dos associados do IDG que tem como atribuições, entre outras matérias previstas na legislação aplicável e no estatuto:

- » Eleger e destituir parte dos membros dos Conselhos de Administração no que for cabível, observado o disposto no Estatuto e na legislação aplicável;
- » Eleger e destituir os membros do Conselho Fiscal do IDG;
- » Apreciar deliberação de destituição de membros da Diretoria tomada pelos Conselhos de Administração;
- » Apreciar deliberação de alteração do Estatuto tomada pelos Conselhos de Administração;
- » Admitir novos associados no IDG;

- » Apreciar, em grau de recurso, a exclusão de associados pelo Conselho de Administração Principal;
- » Apreciar deliberação de extinção do IDG tomada pelos Conselhos de Administração;
- » Abrir, encerrar, alterar ou transferir as filiais, sucursais, escritórios ou agências do IDG, no Brasil ou no exterior;
- » Tomar conhecimento do recebimento de bens, doações e legados pelo IDG; e
- » Autorizar a venda ou oneração de imóveis do IDG.

**CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO** – composto por conselheiros independentes e não remunerados, é o órgão superior de deliberação e de direção do IDG, sendo assegurado, nos termos da legislação aplicável e do Estatuto, a participação de membros da comunidade de notória capacidade profissional e idoneidade moral.

Ao IDG é permitido constituir tantos Conselhos de Administração quantos forem necessários para atender às diferentes legislações federais, estaduais, distritais ou municipais que regulam o exercício de suas atividades ou sua qualificação como organização social.

O Conselho de Administração tem como atribuições, entre outras matérias previstas na legislação aplicável e no Estatuto:

- » Fixar o âmbito, os objetivos e as diretrizes de atuação do IDG;
- » Aprovar a celebração de contratos de gestão;
- » Aprovar a proposta de orçamento do IDG e o programa de investimento;
- » Aprovar a fixação da remuneração dos membros da Diretoria do IDG;
- » Aprovar a designação e a destituição dos membros da Diretoria do IDG;
- » Aprovar e dispor sobre o Estatuto do IDG e suas alterações;

- » Aprovar o regimento interno e o regulamento próprio do IDG; e
- » Fiscalizar o cumprimento das diretrizes e metas definidas e aprovar os demonstrativos financeiros e contábeis e as contas anuais do IDG, com o auxílio de auditoria externa.

**DIRETORIA ESTATUTÁRIA** – órgão representativo do IDG, com atribuições específicas estabelecidas em estatuto social, eleito para mandato de 4 (quatro) anos, sendo permitidas reeleições sucessivas, e será composto por, no mínimo 2 (dois) e no máximo 5 (cinco) diretores, sendo:

- » 1 (um) Diretor Executivo;
- » 1 (um) Diretor de Planejamento e Gestão;
- » 1 (um) Diretor Administrativo e Financeiro; e
- » até 2 (dois) diretores sem designação específica.

**CONSELHO FISCAL** – órgão de fiscalização financeira, contábil e legal do IDG, composto por até 3 (três) membros efetivos, entre pessoas de reconhecida competência em prática de gestão financeira, associadas ou não ao IDG, que serão escolhidos e eleitos pela Assembleia Geral.

**DEPARTAMENTO JURÍDICO** – atuando de forma estratégica, alinhado às boas práticas de governança e mitigação dos riscos, visa à sustentabilidade do Instituto.



**ÁREA DE COMPLIANCE** – o IDG dispõe de um programa de compliance implementado desde 2017, reforçando a importância da cultura ética no ambiente em que atua.

O programa conta com profissional dedicado, Código de Ética e Conduta para todos os colaboradores e um específico para fornecedores, que estão disponíveis para consulta no site do IDG, além de um Canal de Ética com atendimento vinte e quatro horas, com administração realizada por empresa terceira, garantindo maior eficácia e credibilidade na ferramenta.

No intuito de criar um ambiente interno mais regulado, o IDG dispõe de normas internas que ampliam a cultura de integridade e a valorização do comportamento ético, que passam por monitoramento contínuo para avaliação de seu cumprimento e implantação de melhorias a fim de garantir sua eficácia.

**CONTROLADORIA E PLANEJAMENTO** – atua como mecanismo interno de governança corporativa, voltada ao provimento da transparência no monitoramento e divulgação das informações financeiras, assim como planejamento do uso dos recursos a curto, médio e longo prazos.

**A MISSÃO DO MUSEU DO AMANHÃ É APRESENTAR O HOJE, REFLETIR SOBRE AS TENDÊNCIAS QUE VÃO MOLDAR OS PRÓXIMOS CINQUENTA ANOS E CONVIDAR O VISITANTE PARA A AÇÃO, GUIADO PELOS VALORES DA SUSTENTABILIDADE E DA CONVIVÊNCIA.**

**AUDITORIA EXTERNA** – o IDG se submete a auditoria externa independente garantindo a transparência e confiabilidade das demonstrações financeiras.



## 2.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES

### 2.3.1 MISSÃO

Importante referência nas tomadas de decisões, a missão reflete as premissas de uma organização, orienta as práticas institucionais ao identificá-las ao propósito da instituição. Nesse sentido, a missão do Museu do Amanhã, conforme definida no PM 2015-2019, é:

apresentar o hoje, refletir sobre as tendências que vão moldar os próximos cinquenta anos e convidar o visitante para a ação, guiado pelos valores da sustentabilidade e da convivência.

Ao longo dos últimos quatro anos, essa missão fundamentou a escolha do melhor caminho para a solução de problemas, a definição de estratégias e orientou a forma de abordagem dos temas do museu, inspirando equipes e os diversos públicos relacionados com o museu, como visitantes, patrocinadores, formadores de opinião e demais instituições parceiras.

É a missão que possibilita a estruturação de campo de atuação consciente para o museu, evidenciando limites e fronteiras e oferecendo definições mais claras de atuação. Ela se mantém desde que foi desenhada no plano museológico original da instituição e, com base nela, as ações e os pronunciamentos do museu vêm sendo comunicados.

### 2.3.2 VISÃO

De acordo com a gestão do Museu do Amanhã, para a elaboração do plano museológico original não havia histórico que permitisse a definição de uma visão realista, sob risco de ser definido um olhar desconectado dos potenciais resultados a serem atingidos pelo museu e, portanto, inexecutável até mesmo a curto prazo.

Com a experiência de cumprimento da missão do Museu do Amanhã ao longo de quatro anos de operação, as práticas de gestão foram estabelecidas, os desafios superados e a missão consolidada. E essa vivência expressiva do museu com seus públicos e parceiros permitiu que o olhar de futuro sobre sua missão definisse uma visão factível para o museu, mesmo diante de desafios profundos dos

tempos adversos que vivemos com impedimentos e dificuldades na realização das ações planejadas, mas definitivamente fundamentada nos princípios de sustentabilidade e convivência.

A atuação do Museu do Amanhã atingiu, portanto, patamares de visitação, de produção de conteúdos e práticas inovadoras que não haviam sido considerados no planejamento original, ultrapassando suas fronteiras físicas para alcançar espaços globais, com a nacionalização e internacionalização do modelo de um museu do futuro.

Assim sendo, a partir de 2019, considera-se a visão do Museu do Amanhã: ser agente de mudanças comportamentais, de atitudes, e incentivador de ações que transformem o cenário de museus para um olhar futuro que gere impactos globais para a melhor sustentabilidade e convivência no planeta.

**CONSIDERA-SE A VISÃO DO MUSEU DO AMANHÃ SER AGENTE DE MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS, DE ATITUDES, E INCENTIVADOR DE AÇÕES QUE TRANSFORMEM O CENÁRIO DE MUSEUS PARA UM OLHAR FUTURO QUE GERE IMPACTOS GLOBAIS PARA A MELHOR SUSTENTABILIDADE E CONVIVÊNCIA NO PLANETA.**



### 2.3.3 VALORES

Desde a origem do Museu do Amanhã, os valores norteadores da atuação do museu foram uma resposta às questões contemporâneas vivenciadas pela sociedade e os desafios de seu tempo.

Dessa forma, foram estabelecidos no PM 2015-2019 os seguintes valores:

<b>Ética</b>	<b>Otimismo</b>
<b>Sustentabilidade</b>	<b>Convivência</b>
<b>Diálogo</b>	<b>Inovação</b>

Ao longo desses anos, em sua forma própria de conduzir as ações programáticas, o Museu do Amanhã tem sua atuação fundamentada e orientada por esses valores, como segue:

- » **ÉTICA** – tudo no museu deve apontar para os eixos éticos: sustentabilidade e convivência.
- » **DIÁLOGO** – um museu “de perguntas” tem a obrigação de ouvir e dialogar com seus interlocutores.
- » **OTIMISMO** – é preciso confiar que as pessoas são capazes de encontrar soluções e transformar a realidade positivamente, sem o quê, não há força para engajamento.
- » **INOVAÇÃO** – entusiasmo com ideias, métodos ou ações inovadoras.

À medida que o Museu do Amanhã avançou em suas reflexões sobre “como queremos viver com o mundo?”, “como queremos viver uns com os outros?”, questões que fundamentam toda a sua narrativa curatorial, os valores sustentabilidade e convivência foram incorporados como pilares éticos definidores das ações do museu, nas interações com os públicos e nos desdobramentos de seus conteúdos programáticos.

E, a partir de suas programações e propostas de interações expositivas, tem sido essa a pauta de valores que o museu busca transmitir para seu público, convidando-o a reconsiderar nossas relações com o ambiente que nos cerca e com as pessoas com quem coabitamos este planeta, em toda sua beleza, grandeza e diversidade.



## 2.4 OBJETIVOS

No PM 2015-2019, foram definidos sete objetivos, que, segundo avaliação do corpo gestor do museu em 2019, foram amplamente alcançados e seguem sendo estes os objetivos ainda vigentes para o ano de 2019. Os objetivos poderão, portanto, ser revistos no novo ciclo de gestão do Museu do Amanhã de 2020 a 2024.

Nesta revisão do plano original, considerou-se importante incorporar a internacionalização como objetivo central do museu, que despertou para essa atuação mediante o impacto de seu trabalho nas reflexões globais sobre as temáticas com as quais atua.





Oferecer aos diferentes públicos uma plataforma de educação e engajamento nas discussões sobre o amanhã que queremos, aplicando dados e recursos da ciência para uma experiência cultural, política e ética, como segue:

- » **PROMOVER O DEBATE SOBRE O AMANHÃ** entre visitantes, tomadores de decisão, poder público, empreendedores, cientistas e todos aqueles que tenham contato com o museu, em qualquer ponto de interação, seja físico, seja digital.
- » **APRESENTAR A VISÃO** de que o amanhã é hoje, e o hoje é o lugar da ação. O amanhã não é uma data no calendário e não está em um futuro determinado: as ações que empreenderemos, aqui e agora, irão configurar cenários possíveis de amanhãs.
- » **TRAZER A DISCUSSÃO** sobre como a ética, a ciência, a tecnologia e a inovação têm papel fundamental no desenvolvimento de soluções sustentáveis para os próximos cinquenta anos.
- » **DAR AMPLA VISIBILIDADE** às informações e iniciativas que refletem o despertar de uma consciência ecológica – sustentabilidade e convivência –, servindo de polo integrador e de debate entre setores sociais chave.
- » **PROMOVER A APROXIMAÇÃO** com a ciência, a arte e a filosofia, estreitando o diálogo entre a comunidade acadêmica e professores e alunos dos ensinos fundamental e médio.

- » **PROMOVER A DIVULGAÇÃO CIENTÍFICA** com o objetivo de aproximar os vários setores sociais para debater os temas pertinentes aos dois eixos éticos do museu: sustentabilidade e convivência.
- » **CATALISAR A INTRODUÇÃO E A ADOÇÃO** de novas ferramentas, processos e inovações como exercício da educação não formal, em que as pessoas se tornam criadoras, capazes de prototipar soluções de impacto para as suas vidas e para o mundo, assim inventando futuros possíveis.
- » **PROMOVER A INTERNACIONALIZAÇÃO** dos eixos éticos e estratégicos para provocar o diálogo e a reflexão global, com a multiplicação do modelo e de práticas que convoquem uma audiência diversa para as definições do amanhã.

Ao longo desses quatro anos, o Museu do Amanhã traçou um compromisso de integração entre seus objetivos de atuação e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que nascem da criação, em 2015, da Agenda 2030 pela Organização das Nações Unidas (ONU). Tendo como pilares a sustentabilidade e a convivência, o Museu do Amanhã está comprometido com a realização dessa agenda, que prevê erradicar a pobreza e a fome; proteger o planeta da degradação por meio do consumo e da produção sustentáveis; assegurar vida próspera e realização pessoal das pessoas por meio do progresso econômico, social e tecnológico, em harmonia com a natureza; e promover a paz por meio de 17 ODS, que devem ser implementados por todos os países do mundo até 2030.<sup>2</sup>

**O AMANHÃ É HOJE, E O HOJE É O LUGAR DA AÇÃO. O AMANHÃ NÃO É UMA DATA NO CALENDÁRIO E NÃO ESTÁ EM UM FUTURO DETERMINADO: AS AÇÕES QUE EMPREENDEREMOS, AQUI E AGORA, IRÃO CONFIGURAR CENÁRIOS POSSÍVEIS DE AMANHÃS.**

<sup>2</sup> Todos as ODS e explicações detalhadas sobre a Agenda 2030 podem ser conhecidas no site da ONU: <https://nacoesuni-das.org/pos2015/agenda2030/>.

## 2.5 PROPÓSITO CENTRAL DA MARCA

Conforme já destacado no PM 2015-2019, o fundamento filosófico do Museu do Amanhã está centrado no conceito de que “o amanhã não é uma data no calendário e não está em um futuro determinado”.

Está sempre amanhecendo, “o amanhã é sempre hoje”. Por isso, este não é um museu

do futuro. O futuro está longe, enquanto, em algum lugar do planeta, já é amanhã. O conjunto das atividades do museu, ou seja, tudo o que ele realiza, exhibe, apoia ou promove deve ser coerente com esse conceito, sintetizado no posicionamento: o amanhã é hoje – e o hoje é o lugar da ação.

No Programa de Comunicação desta revisão do plano museológico, há um detalhamento mais amplo a respeito do alcance nacional e internacional da marca Museu do Amanhã como resultado da repercussão destes quatro anos de evolução dos programas e da atuação do museu, que impactou positiva e amplamente a percepção pública sobre esse propósito de marca.

### 2.5.1 POSICIONAMENTO DE MARCA

O PM 2015-2019 explicita um posicionamento esperado para a marca do Museu do Amanhã conforme descrito a seguir, com norteadores do trabalho de comunicação e experiência da marca do museu, que podemos dizer que foram concretizados nesse período, a saber:

- » **FOCO** – engajar os diferentes públicos nos eixos éticos/conceituais do museu e conscientizá-los da necessidade do agir hoje para garantir a convivência e sustentabilidade dos seres na Terra.
- » **DIFERENCIAÇÃO** – uma postura diferente. Um museu que levanta perguntas, abre espaço para a reflexão, discussão e que se envolve com as soluções.
- » **RELEVÂNCIA** – eixos éticos (sustentabilidade e convivência) levados à discussão por todos os setores da sociedade.
- » **RECONHECIMENTO** – posicionamento como referência nas discussões da pauta do Amanhã.
- » **AUTENTICIDADE** – coração da marca, deve estar sempre presente em todas as ações do museu.

## 2.6 ANÁLISE SWOT

SWOT é uma ferramenta de análise de cenário (ou análise de ambiente) utilizada nas organizações como base para sua gestão e seu planejamento estratégico. É um método simples que auxilia a organização a se posicionar ou verificar sua posição estratégica no ambiente em questão.

SWOT é um acrônimo resultante das seguintes palavras: *strengths* (forças, ou pontos fortes), *weaknesses* (fraquezas, ou pontos de atenção), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), sendo que:

- » pontos fortes e pontos de atenção implicam a análise da organização interna do museu; e
- » oportunidades e ameaças implicam a análise do ambiente externo do museu.

Nesta revisão do PM 2015-2019, foram consideradas questões que seguem sendo relevantes para o Museu do Amanhã e que refletem os pontos fortes, pontos de atenção, as oportunidades e ameaças que permearam os quatro anos desta gestão, conforme descrito a seguir. Outros novos pontos foram incorporados e refletem a realidade vigente em 2019 para o museu.

### PONTOS FORTES

- » um museu original;
- » modelo de gestão pública indireta e equipe qualificada e profissional;
- » conteúdos científicos transdisciplinares (base científica);
- » parcerias com instituições nacionais e internacionais de conteúdo e pesquisa de ampla reputação;
- » espaço amplo que permite a realização de programação cultural e científica diversificada;
- » museu acessível a diferentes públicos;
- » localização geográfica de fácil acesso;
- » inserção em área de revitalização urbana do Rio de Janeiro;
- » projeto arquitetônico icônico idealizado por arquiteto de renome internacional;
- » precursor na temática de mudanças climáticas e sustentabilidade;
- » museu educador, com uma visão transversal da educação.

### OPORTUNIDADES

- » fortalecimento do circuito cultural, que passa pela Praça Mauá;
- » incentivo à criação de museus de ciência e tecnologia no Brasil;
- » ser um espaço de formação em ciência aplicada;
- » desenvolvimento de exposições e produtos que associam cultura digital e museus;
- » apoio das instâncias federal, estadual e municipal de governo na origem do museu que fortaleceu a implantação do museu;
- » possibilidade de expansão das parcerias com instituições nacionais e internacionais (e principalmente América Latina);
- » expansão do relacionamento e engajamento com visitantes por meio das ferramentas criadas, como IRIS+;
- » internacionalização do modelo do Museu do Amanhã (museus voltados para o futuro e sustentabilidade e mudança climática);
- » novas parcerias com a iniciativa privada;
- » posicionamento perante a imprensa: o Museu do Amanhã passa a ser porta-voz em temas contemporâneos relacionados à mudança climática e sustentabilidade.

### **PONTOS DE ATENÇÃO**

- » alto investimento de recursos materiais e humanos para a operação do museu;
- » obsolescência: estagnação/desatualização das ferramentas de conteúdo audiovisual na exposição principal do museu;
- » necessidade de atualização de uma programação cultural contínua e atraente;
- » necessidade de atualização e manutenção tecnológica das narrativas do museu;
- » desafio de manter a coerência e consistência entre o discurso e as posturas institucionais.
- » complexidade da manutenção da colaboração da rede científica com o museu;
- » manutenção das parcerias institucionais ativas, com agenda conjunta e engajamento;
- » elevados custos de manutenção predial e tecnológica
- » amplo esforço para manutenção da colaboração dos vizinhos

### **AMEAÇAS**

- » cortes orçamentários e disputa por fontes de recursos;
- » instabilidade da ação política em diferentes esferas governamentais no Brasil;
- » mudanças nos modelos de financiamento e fomento aos projetos culturais e museus;
- » ausência de patrocínios;
- » degradação econômica da região portuária nos anos futuros, passada a fase de euforia decorrente dos Jogos Olímpicos, com planos de revitalização ainda incompletos;
- » declínio da segurança pública na região onde o museu está localizado;
- » risco de redução das receitas operacionais;
- » rápida degradação dos equipamentos, como oxidações na estrutura metálica e paralisação por falha mecânica.



## 2.7 PREMISSAS CURATORIAIS<sup>3</sup>

O projeto curatorial, em atualização contínua desde o processo de criação dos conteúdos da exposição de longa duração do Museu do Amanhã, segue sendo o mais importante documento que orienta a programação e as abordagens temáticas do museu. A ideia central das premissas curatoriais é justamente a de que o amanhã não é uma data no calendário ou um lugar de chegada, pronto, à nossa espera, mas sim uma construção, e essa construção (re)começa sempre hoje. Em consequência, o visitante do museu é tomado como o protagonista dessa narrativa, a partir da compreensão de que de acordo com as escolhas e ações decididas hoje, diferentes amanhã possíveis irão se configurar.

As linhas da reflexão propostas aos visitantes pretendem ir além tanto da contemplação quanto da interatividade. Mais do que apenas mostrar como a ciência funciona, como os cientistas trabalham, elaboram as leis, fazem suas descobertas, o objetivo é aplicar os recursos que a ciência desenvolveu nos últimos tempos para convidar o visitante a explorar caminhos possíveis para o futuro. O Museu do Amanhã, como outros equipamentos, também exibe uma linha do tempo relacionando períodos evolutivos e eras históricas, mas o conjunto de experiências e

vivências oferecido aos visitantes visa compor um trajeto de exploração de possibilidades tão complexo que possa iluminar o entendimento da própria realidade. Assim, o acervo essencial do Museu do Amanhã é composto de possibilidades.

O fundamento conceitual do museu é o entendimento de que o amanhã não é o futuro. Pois se o futuro é alguma coisa que estaria lá, que já estaria lá, o amanhã não obstante está sempre aqui e está sempre acontecendo. O objetivo da narrativa de exploração apresentada na exposição de longa duração é, portanto, estabelecer uma sequência de experiências nas quais o visitante possa, pouco a pouco, em seu próprio andamento, ir adquirindo os meios para vivenciar como possibilidades os amanhã que se abrem hoje, ao imaginar relações causais plausíveis. Pois o que a ciência estuda são relações de causalidade; exercitando raciocínio e imaginação, o visitante pode constatar que a cada decisão tomada corresponderá uma dada consequência, ou seja, ao se optar por determinadas ações, determinados cenários se tornarão mais prováveis. Se, contudo, ações diferentes forem empreendidas, outros resultados – outros amanhã – serão favorecidos. É esse delta de amanhã possíveis que decorre de cada escolha tomada, de cada hoje, que o museu pretende oferecer à exploração dos visitantes.

Desse conceito básico decorrem duas características complementares. Primeiramente, ao convidar o visitante para experimentar um conteúdo inteiramente imaterial – o “acervo” de amanhã

possíveis elaborado com base em leis e dados científicos –, o museu claramente se engaja com a transitoriedade própria dos enunciados da ciência, estes sempre submetidos a escrutínio crítico e sempre passíveis de renovação ou mesmo de substituição. Se a narrativa da exposição de longa duração repousa sobre um conjunto de saberes em constante movimento para proporcionar a sondagem de cenários de amanhã possíveis, é vital que os conteúdos apresentados nesses cenários sejam continuamente atualizados. Assim, as prospecções, projeções e estimativas exibidas para diferentes campos da natureza e da atividade humana, sempre na perspectiva de cinquenta anos à frente, deverão ser continuamente atualizadas. Decorreu dessa necessidade a opção por um suporte expográfico essencialmente digital.

Em segundo lugar, a própria natureza da experiência oferecida – qual seja, a de convidar os visitantes a imaginarem cenários de possíveis futuros – traz consigo um desafio ético de importância considerável. Trata-se do fato de que alguns desses cenários possíveis são atraentes e estimulantes, enquanto outros trazem, indubitavelmente, aspectos perturbadores. Durante os debates travados no âmbito do colégio de consultores, cujas contribuições nos mais variados setores do conhecimento serviram para constituir os conteúdos da narrativa da exposição de longa duração, esse desafio foi formulado como uma questão: é lícito convidar pessoas para visitar um equipamento de educação pública no qual se apresentam possibilidades inquietantes de futuro?

<sup>3</sup> As premissas curatoriais são guias de todo o trabalho institucional de um museu. No caso da atualização deste plano museológico, incluímos aqui as premissas prioritárias. No Programa de Exposições, há mais detalhes de todas as exposições e suas narrativas estruturantes.

Duas determinações resultaram desse debate: a primeira foi estabelecer que a melhor ciência disponível em cada momento deveria ser usada na elaboração dos cenários de amanhã, e que deveria ser confiada à consideração dos visitantes, com base em seus próprios discernimentos, a identificação do caráter animador ou preocupante dos conteúdos prospectivos apresentados. A segunda foi instituir diretrizes éticas que balizassem não somente os conteúdos apresentados, mas também as atividades realizadas pelo museu, em todos os seus setores. Essas diretrizes foram consolidadas no par sustentabilidade e convivência, encarnadas por duas interrogações éticas decisivas: como queremos viver com o mundo? Como queremos viver uns com os outros? Os enunciados científicos que baseiam os conteúdos do museu serão sempre transitórios, mas essas diretrizes são pilares éticos dos quais o museu não deverá jamais se afastar.

**O OBJETIVO É OFERECER AO VISITANTE UMA AVENTURA, UMA JORNADA DE EXPLORAÇÃO DO DESCONHECIDO, AO PERCORRER O DELTA DE AMANHÃS POSSÍVEIS.**

O projeto curatorial do Museu do Amanhã, portanto, procura combinar ciência nos conteúdos, filosofia nos fundamentos, e arte nas apresentações para constituir uma narrativa, distribuída ao longo da exposição permanente, envolvendo diferentes ambientes e dimensões. O objetivo é oferecer ao visitante uma aventura, uma jornada de exploração do desconhecido, ao percorrer o delta de amanhã possíveis. Seguindo a linhagem dos museus experienciais, optou-se por implementar as diferentes etapas dessa jornada por meio de variados recursos expográficos, ambientações sensoriais e formatos de exibição. Ou seja, nas cinco áreas da exposição de longa duração, cada uma delas encarna um certo tipo de vivência espacial, de compartilhamento, de movimentação e de perspectiva.

Há duas formas diretas, distintas, mas complementares, de conceber as etapas da visita. A primeira consiste em associá-las a figuras do tempo, e a segunda, a “grandes perguntas”, interrogações profundas que a humanidade sempre se fez. Todos os conteúdos do museu, sintetizados em mais de cinquenta experiências diferentes, concatenadas e distribuídas em diferentes setores e áreas, podem ser experienciados segundo essas duas sequências coincidentes de modalidades de temporalidade e de questionamentos fundamentais.



No primeiro setor da exposição de longa duração, denominado “Cosmos”, a pergunta proposta é: “De onde viemos?”. E a figura do tempo correspondente é o “Sempre”. Em seguida vem o setor “Terra”, que busca provocar a questão “Quem somos?”, evocando a figura de tempo “Ontem”. No ambiente central, denominado “Antropoceno”, a pergunta é “Onde estamos?”, e a figura temporal é o “Hoje”. No setor dos “Amanhãs”, em que se desenvolvem as redes de possibilidades futuras, procura-se explorar a pergunta “Para onde vamos?”. Finalmente, o percurso se encerra na área chamada “Nós”, na qual vigora a questão “Como queremos ir?”, ou seja, com que valores pretendemos seguir adiante, que valores desejamos legar para o futuro?

O objetivo dessa proposta curatorial é que a visita ao Museu do Amanhã seja uma experiência transformadora. Que ao explorar a narrativa exposta na exposição de longa duração, e igualmente em todo o leque de atividades que o museu desenvolva, as pessoas sejam arrebatadas de sua vivência cotidiana, de seus modos habituais de pensar, de seus lugares-comuns, para usufruir de uma vivência especial, singular, que só um equipamento cultural como um museu avançado pode ofertar. A ousadia do projeto do museu é correspondente à missão a que se propõe: a partir do Rio de Janeiro, mas estendendo-se para o mundo inteiro, e a partir dos brasileiros, mas alcançando toda a humanidade, conectar, no presente, o passado e o futuro.

**A OUSADIA DO PROJETO DO MUSEU É CORRESPONDENTE À MISSÃO A QUE SE PROPÕE: A PARTIR DO RIO DE JANEIRO, MAS ESTENDENDO-SE PARA O MUNDO INTEIRO, E A PARTIR DOS BRASILEIROS, MAS ALCANÇANDO TODA A HUMANIDADE, CONECTAR, NO PRESENTE, O PASSADO E O FUTURO.**





3.

# PROGRAMA DE **GESTÃO**



Por meio de processos estratégicos e inovadores, o programa de gestão do Museu do Amanhã visa propiciar um ambiente colaborativo e garantir a segurança jurídica dos colaboradores do museu por meio de um plano de trabalho estruturado em áreas programáticas. O programa é realizado por meio de ações que objetivam alavancar o potencial do nosso principal ativo, as pessoas. No decorrer dos quatro anos, desde a inauguração do museu, foi necessária a alteração de seu organograma funcional, de forma a tornar a estrutura organizacional mais clara e objetiva, e possibilitar que a gestão do museu fosse cada vez mais horizontal e colaborativa.

Somando-se a necessidade de uma organização interna mais eficaz, no primeiro ano de funcionamento o museu recebeu o triplo do público esperado e, nos anos seguintes, esse volume de visitação foi superior ao projetado inicialmente, exigindo, portanto, uma readequação no quantitativo de pessoal estimado originalmente pelo plano museológico.

**NO PRIMEIRO ANO DE FUNCIONAMENTO O MUSEU RECEBEU O TRIPLO DO PÚBLICO ESPERADO E, NOS ANOS SEGUINTE, ESSE VOLUME DE VISITAÇÃO FOI SUPERIOR AO PROJETADO INICIALMENTE.**

### **3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO<sup>4</sup>**

De acordo com o modelo de gestão via organização social (OS), que rege alguns dos equipamentos culturais no município do Rio de Janeiro, o planejamento estratégico do Museu do Amanhã seguiu o calendário do contrato de gestão do IDG com a prefeitura da cidade do Rio de Janeiro.

Foram realizadas entregas anuais de um plano de trabalho aberto com as atividades a serem executadas por cada uma das áreas programáticas e seus respectivos orçamentos, sempre ao início de cada ano.

Esse plano de trabalho foi encaminhado anualmente a uma comissão interdisciplinar da prefeitura (CCAA), que aprova o plano de trabalho (metas) e a respectiva prestação de contas (gastos), em que constavam as metas operacionais, metas de visitação dos públicos, projetos educacionais, manutenção, entre outros, que, a título de acompanhamento de sua execução, eram monitoradas a cada três meses.

Em razão das sucessivas reduções dos recursos previamente estimados para serem destinados ao Museu do Amanhã pela prefeitura, as metas foram sendo readequadas e condicionadas a outras formas de captação de recursos pela equipe do IDG.

<sup>4</sup> Documentos relativos à gestão do Museu do Amanhã estão disponíveis em: <https://museudoamanha.org.br/pt-br/transparencia>; o contrato de gestão pode ser acessado em: <https://www.idg.org.br/sites/default/files/documentos/Contrato-de-Gestao-Museu-do-Amanha.pdf>; e o plano de trabalho pode ser acessado em: <https://www.idg.org.br/sites/default/files/documentos/Plano-de-trabalho-Museu-do-Amanha.pdf>.

## 3.2 GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

### 3.2.1 VISÃO DO MUSEU DO AMANHÃ PARA O CAPITAL HUMANO

Atualmente, 168 colaboradores trabalham no Museu do Amanhã, não sendo contabilizados os colaboradores terceirizados (conforme previsto no Plano Museológico original) e os quadros de colaboradores extras, resultantes de projetos temporários.

A formação de uma equipe multidisciplinar, composta por diferentes tipos de profissionais, que têm habilidades técnicas diversas, perfis comportamentais variados, vivências e experiências distintas, é uma premissa importante na constituição dos quadros de colaboradores do museu. Acreditamos que a multidisciplinaridade proporciona maior produtividade da equipe, além de propiciar uma forma de atuação mais integrada e sistêmica para um único propósito: tornar o museu mais eficiente.

Nesse sentido, a política de recrutamento e seleção está focada em processos de atração de profissionais inovadores e dinâmicos, realizando suas tarefas de modo alinhado com os valores e eixos curatoriais do museu. A partir da Implementação do núcleo de Treinamento e Desenvolvimento, viabilizaram-se o acompanhamento, o desenvolvimento e, conseqüentemente, o reconhecimento dos profissionais que compõem o time do museu.

A diminuição progressiva de repasses da prefeitura, que, de 2014 a 2019, reduziu os valores relativos ao subsídio para a manutenção da instituição, impactou diretamente a política de capital humano do Museu do Amanhã. Apesar das restrições orçamentárias, o setor de gestão de pessoal desenvolveu uma rotina de avaliação técnico-comportamental que possibilitou ações de reconhecimento e reposicionamento dos profissionais na instituição.

Atendendo à premissa de horizontalidade da gestão, são criados grupos de trabalho internos, que, por meio de fóruns curatoriais, realizam reflexões e que embasam decisões estratégicas que visam otimizar o uso dos recursos financeiros e humanos do museu. Dessa forma, as equipes trabalham mantendo permanente contato com parcerias estratégicas e consultorias específicas, criando uma rede de colaboração externa e integrada de forma sistêmica às operações do museu.

### 3.2.2 ESPAÇO FÍSICO – INFRAESTRUTURA

O layout proposto pela equipe de arquitetura para a área administrativa está em consonância com as orientações contemporâneas da gestão de pessoas e administração de empresas. Os espaços são articulados, sem divisões, de forma a promover a integração das equipes e o intercâmbio entre diferentes setores e níveis de gestão. As áreas que trabalham com dados confidenciais, como de recursos humanos e financeiros, ocuparam espaços reservados para garantir a segurança organizacional da gestão do museu. O ambiente administrativo inclui toda a infraestrutura de lógica e elétrica para o funcionamento de diversas unidades de trabalho informatizadas, assim como mobiliário específico para tais funções. Dispõe de sistema de climatização e iluminação que atendem às recomendações do LEED para áreas de trabalho. Ao longo de quatro anos de gestão, adequações e melhorias foram implementadas para melhor atender à ergonomia e à segurança no trabalho.

### 3.3 ORGANOGRAMA FUNCIONAL

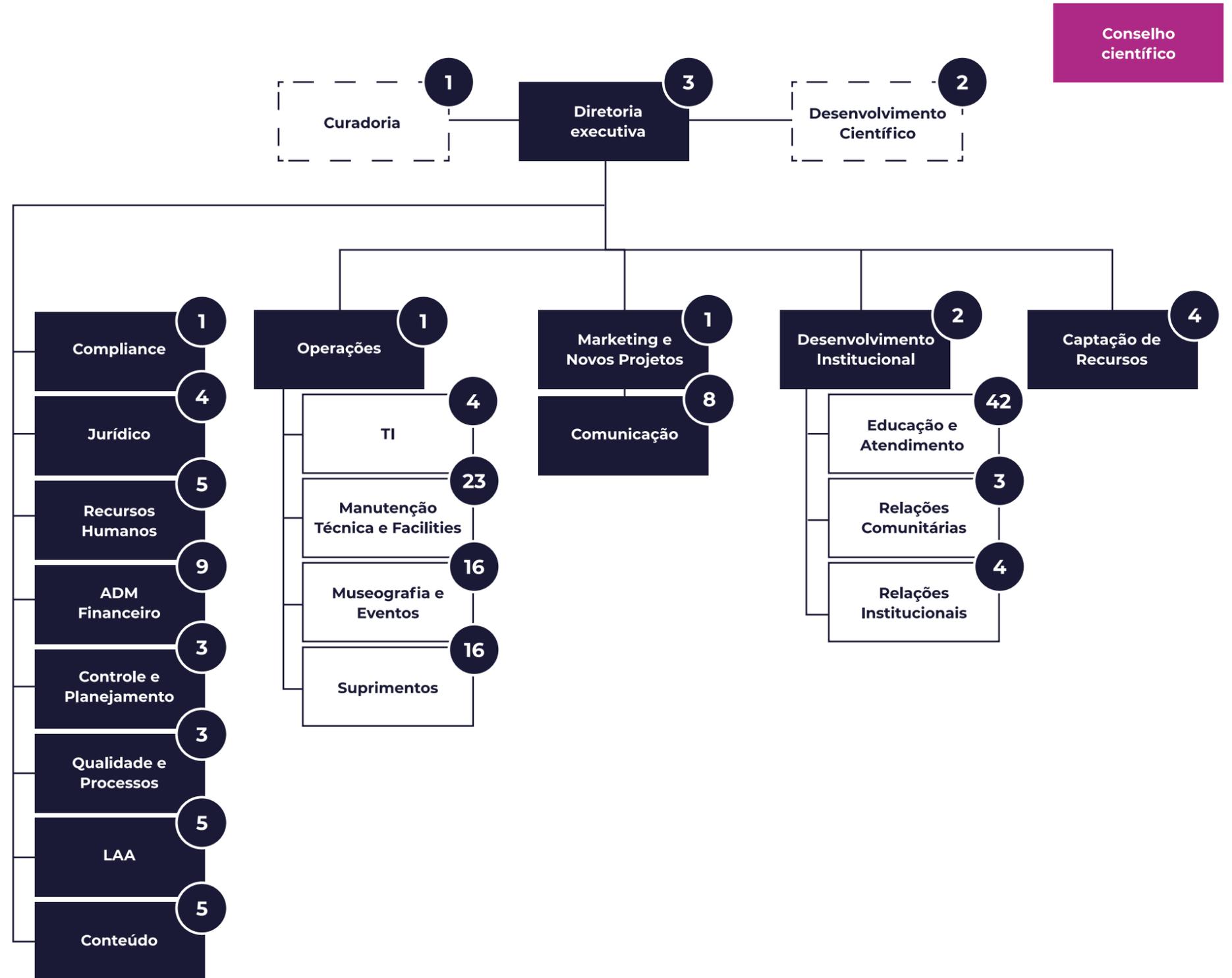
O organograma apresentado no plano museológico original contemplava o quadro de pessoal com 104 posições, porém, desde o primeiro ano de operação do Museu do Amanhã foram identificadas necessidades de novas contratações, principalmente pelo fato de o volume de público ter sido superior ao planejado em mais de 100%, mas também para atender às demandas do museu.

Nos primeiros anos de funcionamento, com a diminuição dos repasses de recursos, a equipe de Captação de Recursos, que não havia sido prevista no plano inicial, foi incluída por ser vital para a sustentabilidade do projeto Museu do Amanhã.

Um outro ponto-chave a ser destacado na alteração do organograma inicial é a condensação da direção administrativa financeira com a direção executiva, com fins de economia da massa salarial, ajustando-se à capacidade econômico-financeira. Nesse sentido, o diretor executivo abarcou todas as áreas que estariam sob a gestão daquela diretoria.

Em 2019, surgiu a Diretoria de Desenvolvimento Institucional, cujos detalhes podem ser consultados no Programa de Fomento e Financiamento, que reuniu as áreas de Educação e Atendimento, Relações Comunitárias e Relações Institucionais.

FIGURA 1. ORGANOGRAMA DO MUSEU DO AMANHÃ





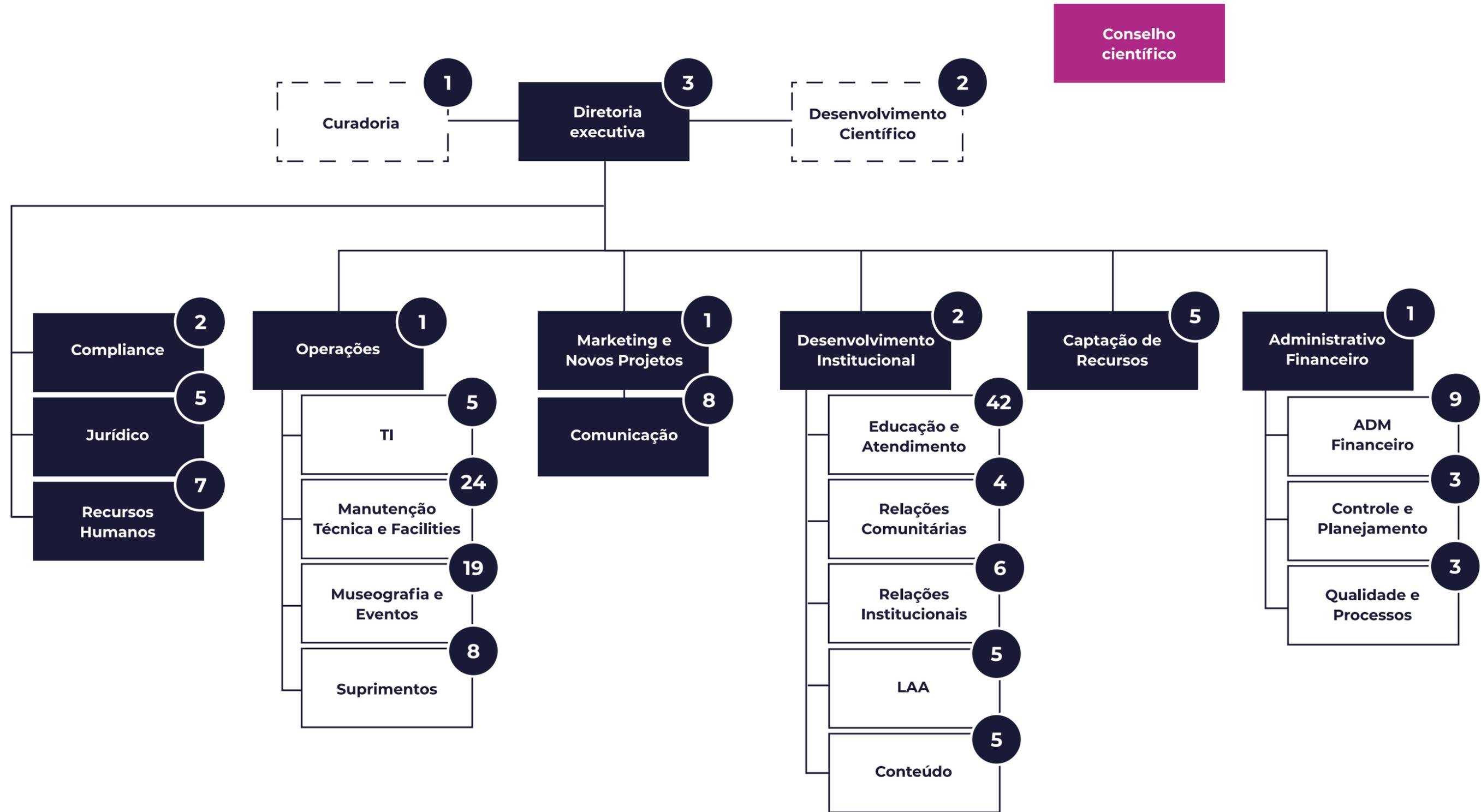
O quantitativo de colaboradores, portanto, é anualmente revisto, não somente de acordo com os recursos disponíveis, mas também com o atendimento das necessidades funcionais. No início de 2019, o quantitativo de profissionais contava com o preenchimento de 168 posições (esse quadro já era observado com o mínimo necessário para garantirmos a qualidade do serviço a ser entregue pelo museu sob a gestão do IDG), atualmente operamos com 157 posições.

Depois de quase cinco anos de gestão do Museu do Amanhã, o IDG pôde estimar apropriadamente a formação do quadro de colaboradores, focando a condução de uma gestão de excelência, priorizando ações e iniciativas que tornam esse espaço tão requisitado e elogiado pelo público.

Assim sendo, entendemos que o quadro funcional atual necessita de ajustes. Compartilhamos a seguir o organograma que representa o modelo ideal para o próximo ano do Museu do Amanhã, com 172 posições.

Acreditamos ainda que melhorias e reajustes devem ser realizados de acordo com o andamento e a aderência de novas atividades ou até mesmo a recondução de outras. São vitais o constante acompanhamento e o redirecionamento da equipe que faz o Museu do Amanhã acontecer.

FIGURA 2. ORGANOGRAMA IDEAL





O desenho de cargos é o que segue:

QUADRO 1. ORGANOGRAMA ATUAL

Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Executiva	Administrativa Financeira	Administrativo Financeiro	Gerente Administrativo Financeiro	Assegurar que atividades administrativa, financeira e de patrimônio sejam desenvolvidas em conformidade com a legislação e boas práticas do mercado, seguindo as normas e procedimentos técnicos adotadas pela instituição. Responsável pela gestão dos Recursos Financeiros da O.S, envolvendo as áreas de Contas a Pagar, Contas a Receber e Fiscal, estabelecendo procedimentos de acompanhamento e controle e solucionando eventuais problemas afetos a área; Decide por operações de aplicação e resgate, avaliando montante disponível, acompanhando situação de mercado de investimentos, definindo tipos de aplicações e instituições financeiras a ser realizada a operação e controlando resultados, objetivando segurança, liquidez e rentabilidade máxima; Responde pelas operações de recebimento, pagamento, caixa e emissão de cheques, bem como pela guarda e conservação de valores. Mantém a Diretoria informada sobre os resultados financeiros da associação, preparando relatórios, projeções de custos e necessidades orçamentárias, visando gerar subsídios que orientem o planejamento financeiro.
Executiva	Administrativo/ Financeiro	Administrativo	Analista Administrativo	Planejar, organizar, controlar e assessorar as atividades administrativas nas diversas áreas da organização, implementando programas e projetos. Elaborar e analisar planejamento organizacional. Promover estudos de racionalização e controle do desempenho organizacional. Efetuar e analisar levantamentos e relatórios diversos para controles e conferências de sua área de atuação. Agendar reuniões e elaborar pautas e atas quando necessário.



Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Executiva	Administrativo/ Financeiro	Financeiro	Analista Financeiro Pleno	Efetuar o controle financeiro e relacionamento contábil; Efetuar o controle orçamentário, apontar medidas corretivas para possíveis irregularidades; Orientar e efetuar todas as atividades de relacionamento bancário, envolvendo: documentação e negociação de taxas; Acompanhar a elaboração do relatório mensal verificando a exatidão e coerência, bem como sugerir os ajustes necessários; Orientar e efetuar as atividades referentes às contas a pagar, bem como efetuar e negociar prazos, quando necessário; Orientar e efetuar as atividades referentes às contas a receber, bem como efetuar e negociar cobranças; Orientar e participar da elaboração de relatórios de prestação de contas referentes ao contrato de gestão e projetos.
Executiva	Administrativo/ Financeiro	Financeiro	Analista Financeiro Senior	Efetuar o controle financeiro e relacionamento contábil; Efetuar o controle orçamentário, apontar medidas corretivas para possíveis irregularidades; Orientar e efetuar todas as atividades de relacionamento bancário, envolvendo: documentação e negociação de taxas; Acompanhar a elaboração do relatório mensal verificando a exatidão e coerência, bem como sugerir os ajustes necessários; Orientar e efetuar as atividades referentes às contas a pagar, bem como efetuar e negociar prazos, quando necessário; Orientar e efetuar as atividades referentes às contas a receber, bem como efetuar e negociar cobranças; Orientar e participar da elaboração de relatórios de prestação de contas referentes ao contrato de gestão e projetos.
Executiva	Administrativo/ Financeiro	Financeiro	Assistente Financeiro	Auxilia na execução de tarefas diversas do departamento financeiro, sob orientação do superior imediato; Realiza lançamento de contas a pagar/receber, pagamentos eletrônicos, baixas de pagamentos e recebimentos e emissão de boletos de cobrança; Realiza conciliação bancária, emissão de Cheques, emissão de Notas Fiscais/Recibos e conferência de caixa; Recebe e despacha correspondências do setor, separando e arquivando documentos diversos; Executa levantamentos, efetuando lançamentos diversos em planilhas e emitindo relatórios, conforme solicitação do superior.



Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Executiva	Administrativo/ Financeiro	Administrativo	Contínuo	Auxilia em variadas atividades ligadas a área administrativa; Coleta e entrega documentos, mensagens, encomendas, volumes e outros, internamente e externamente; Coleta assinaturas em documentos diversos de acordo com a necessidade da empresa; Auxilia nos serviços simples de apoio administrativo tais como: arquivamento, entre outras; Executa outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
Executiva	Administrativo/ Financeiro	Financeiro	Coordenadora Financeiro	Coordenar, acompanhar e orientar o planejamento financeiro anual; Coordenar, acompanhar, orientar o controle financeiro; Coordenar, acompanhar, orientar o levantamento de informações necessárias para a elaboração de projetos; Coordenar, acompanhar, orientar e efetuar o controle orçamentário, apontar e realizar medidas corretivas para possíveis irregularidades; Coordenar, acompanhar, orientar as atividades referentes à elaboração e negociação de contratos de prestadores de serviços, baseando-se no orçamento e disponibilidade financeira, assim como regulamento de compras vigente; Coordenar, acompanhar, orientar todas as atividades de relacionamento bancário, envolvendo: documentação e negociação de taxas; Coordenar, acompanhar e orientar as atividades referentes às contas a pagar, contas a receber e fiscal.
Desenvolvimento Institucional	Atendimento	Bilheteria	Supervisor de Atendimento	Recepcionar os visitantes; Organizar e supervisionar o fluxo de atendimento a todos os públicos; Realizar suporte durante o atendimento em todas as etapas; Elaborar escalas de trabalho mensais e diárias da equipe; Abertura e fechamento de caixa da bilheteria; Avaliar e realizar cancelamento, estornos e devolução de valores pagos no ingresso; Gerir os valores dos caixas da bilheteria; Suporte na resolução de problemas relacionados a operação de atendimento do espaço cultural; Avaliar e monitorar as rotinas de atividades de toda a equipe de atendimento.



Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Captação de Recursos	Captação de Recursos	Patrocínios	Assistente Comercial	Realizar atendimentos e vendas de eventos comerciais; Elaborar propostas comerciais; Apoiar na montagem e gerenciamento de cronograma de atividades/ eventos; Arquivar, organizar, gerenciar e manter atualizados os documentos específicos da área (contratos, comprovantes de pagamento, relatórios etc); Apoiar atuar como facilitador estratégico dentro da instituição; Conduzir atendimentos e vendas de eventos comerciais; Apoiar o atingimento das metas de receitas comerciais estabelecidas; Apoiar a articulação com as áreas internas inerentes à atividade comercial; Apoiar a coordenação do cronograma de atividades/eventos; Apoiar a elaboração de relatórios e informes dos indicadores e metas.
Captação de Recursos	Captação de Recursos	Patrocínios	Coordenadora de Projetos e Captação de Recursos	Responsável pela interlocução entre a instituição e seus patrocinadores / stakeholders; Atuar como facilitador estratégico, mediando os interesses dos patrocinadores com a instituição; Coordenar todas as etapas que envolvem os projetos com patrocinadores; Coordenar os riscos dos projetos vigentes; Responsável por definir e acompanhar as ações preventivas e corretivas propostas; Responsável por elaborar relatórios periódicos de acompanhamento dos projetos vigentes, coordenando indicadores; Dar suporte à pesquisa e negociação de novas parcerias e patrocinadores; Acompanhar e inscrever para editais de incentivo a projetos culturais; Coordenar as tarefas da equipe de captação de recursos no escopo do dia a dia. Distribuição de tarefas e prioridades e realizar acompanhamento do desenvolvimento de equipe.
Captação de Recursos	Captação de Recursos	Patrocínios	Jovem Aprendiz	Atendendo à Lei 10.097/2000, este profissional desenvolverá conhecimentos e habilidades de uma determinada área, apoiando e acompanhando fluxos, procedimentos e rotinas da instituição. Serão propostos rodízios entre áreas a fim de ampliar a experiência dando maior visibilidade do processo institucional como um todo.



Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Executiva	Compliance	Compliance	Coordenadora de Conformidades	Acompanhar as denúncias registradas no Canal de Ética, bem como garantir seu funcionamento a confidencialidade dos relatos recebidos; Analisar as contratações realizadas com justificativa e realizar auditorias internas periódicas nos procedimentos de compras e contratações; Acompanhar as auditorias externas; Avaliar a conformidade dos procedimentos internos críticos; Revisar o Código de Ética e Conduta; Acompanhar as mudanças e melhorias relacionadas ao programa de Compliance e recomendar as necessárias ações corretivas.
Marketing e Novos Negócios	Comunicação	Comunicação	Analista de Marketing Digital Junior	Elaborar e atualizar conteúdo do site e das redes sociais; Monitorar e gerir redes sociais; Elaborar <i>newsletters</i> ; Acompanhar operações de SAC 2.0; Auxiliar na organização dos eventos da área de comunicação.
Marketing e Novos Negócios	Comunicação	Comunicação	Assessora de Comunicação	Recolher, redigir e registrar, por meio de escritas, imagens e sons, interpretando e organizando informações e notícias a serem difundidas, expondo, analisando e comentando os acontecimentos, fazendo seleção, revisão e preparo das matérias jornalísticas a serem divulgadas na mídia para o público; Realizar atendimento de Imprensa; Editar Fichas de Conteúdo; Controlar pautas de Fotógrafo; Editar e revisar textos; Elaborar e Editar Comunicados Internos; Controlar e atualizar o arquivo de fotos do espaço cultural.
Marketing e Novos Negócios	Comunicação	Comunicação	Assistente de Comunicação Integrada	Realizar o controle dos veículos internos de comunicação; Auxiliar o desenvolvimento de campanhas de comunicação interna; Auxiliar a gestão das mídias e monitoramento do site; Apoiar a criação de <i>layouts</i> das peças de comunicação; Auxiliar na apuração e formatação de conteúdos para divulgação de imprensa; Auxiliar a produção de projetos de comunicação; Criar e desenvolver textos de materiais de comunicação; Redigir textos para campanhas.

Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Marketing e Novos Negócios	Comunicação	Comunicação	Auxiliar de Design	Criar identidade e editar artes; Criar peças gráficas institucionais; Dar suporte gráfico à equipe de marketing digital; Realizar diagramação de apresentações e relatórios; Auxiliar processos administrativos relacionados à produção das artes e peças gráficas institucionais.
Marketing e Novos Negócios	Comunicação	Comunicação	Auxiliar de Pesquisa de Público	Criar e aplicar questionário de pesquisa; Elaborar relatórios sobre a relação do público com o espaço cultural; Dar suporte para a análise de pesquisas quantitativas e qualitativas; Acompanhar a evolução dos dados coletados; Organizar arquivos pesquisados (referências externas); Acompanhar os indicadores de visitação do espaço cultural.
Marketing e Novos Negócios	Comunicação	Comunicação	Especialista em Design	Planejamento e criação de identidades visuais e peças gráficas; Consultoria de design e suporte em produção gráfica; Direção de arte, coordenação e supervisão de projetos do espaço cultural; Diagramação de apresentações e relatórios institucionais; Criar peças gráficas para comunicação interna; Gerenciamento de compras e contratos de Comunicação/Design; Criação e ativação de marca de parceiros e patrocinadores.
Marketing e Novos Negócios	Comunicação	Comunicação	Especialista em Marketing Digital	Desenvolver estratégias de Marketing Digital para as mídias da instituição; Planejamento da estratégia, desenvolvimento do plano tático e operacionalização das atividades de mídias digitais; Planejamento e produção de conteúdos para as redes sociais e site da instituição; Produção e monitoramento dos relatórios de resultado; Atuar na prevenção e no contingenciamento de crises digitais; Coordenar as operações de SAC 2.0; Gestão de fornecedores de produtos e serviços digitais; Planejar, criar e implementar campanhas de mídia em marketing digital; Coordenar o planejamento de mídia online e monitorar os resultados.



Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Marketing e Novos Negócios	Comunicação	Comunicação	Gerente de Comunicação	Gerenciar equipe de comunicação; Realizar gestão do <i>website</i> e das mídias sociais; Implementar estratégias e gestão dos instrumentos de comunicação; Gerenciar a imagem da organização, por meio das relações com as agências de comunicação e de espaços na mídia (TV, rádio, imprensa); Implementar ações nas áreas de publicidade, patrocínios, eventos, imprensa e relações públicas; Planejar e desenvolver ações publicitárias; Gerenciar as publicações internas da organização; Planejar e supervisionar a comunicação visual.
Executiva	Conteúdo	Conteúdo	Editor Artístico	Auxiliar no planejamento de todos os projetos de exposições; Conduzir todos os aspectos dos projetos de exposição; Preparação de resumos, cronogramas e orçamentos; Formatar conteúdos para exposições e produtos relacionados em colaboração com curadores e consultores. Acompanhar fornecedores externos, freelancers e parceiros envolvidos no processos da área de Conteúdo. Responsável pelos textos de exibição, além de edição e revisão, quando necessário.
Executiva	Conteúdo	Conteúdo	Editor de Conteúdo e Sustentabilidade	Atuar com os pesquisadores para a análise de pesquisas sobre sustentabilidade e demais temáticas; Validar o conteúdo em vídeo da esfera e demais conteúdos sobre sustentabilidade em texto, imagem e vídeo para exposições e publicações. Redigir textos sobre temáticas em pauta da área de Conteúdo; Validar a atualização de conteúdos em texto, imagem e vídeo para a exposição do espaço cultural; Desenvolver material de apoio para as atividades da instituição sobre sustentabilidade; Organizar a produção de publicações, coordenando o trabalho de produção dos textos, liberação e renovação de direitos de dados e imagens com suporte da equipe jurídica, diagramação, ilustrações, capista e impressão final ou formatação digital. Elaborar pesquisas de referências para criação de exposições e ações existentes ligadas à sustentabilidade e temáticas relacionadas com organizações científicas; Acompanhar orçamentos e compras da área de Conteúdo.



Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Executiva	Conteúdo	Conteúdo	Estagiário	Apoiar ao Redator e Editor de conteúdo na produção de textos e mídia; Apoiar na produção de exposições e eventos liderados pela gerência; Apoiar na produção de publicações; Monitorar e atualizar continuamente o relatório de atividades da gerência; Apoiar na edição de vídeos; Apoiar na atualização de conteúdos em texto, imagem e vídeo das exposições do espaço cultural.
Executiva	Conteúdo	Conteúdo	Gerente de Conteúdo	Elencar conteúdos pertinentes à proposta ideológica do espaço cultural desenvolvendo-os através de exposições temporárias; Realizar a gestão da equipe da área de Conteúdo; Atualizar o conteúdo permanente do espaço cultural; Promover palestras e debates sobre esses temas.
Executiva	Conteúdo	Conteúdo	Redator Jr.	Redigir os textos e roteiros necessários para a produção de conteúdo das exposições, catálogos e publicações do espaço cultural; Pesquisar conteúdos de apoio para as diferentes atividades da gerência; Apoiar a atualização de conteúdos em texto, imagem e vídeo das exposições do espaço cultural; Apoiar a catalogação e organização do acervo de conteúdo em sistema digital de armazenamento e arquivo; Redigir posts para o site, trabalhando com o editor na seleção de temas e imagens.
Executiva	Controle e Planejamento	Controle e Planejamento	Analista de Planejamento e Gestão Pleno	Apoiar a elaboração de peças orçamentárias; Elaborar cenários orçamentários a partir da necessidade de definição anual ou de revisão; Realizar revisão orçamentária periódica; Monitorar a execução orçamentária e elaborar relatórios; Apoiar a integração e manutenção do orçamento; Suporte na elaboração dos Planos de Trabalho; Analisar, interpretar e identificar os desvios e consolidação de informações referentes ao conjunto de metas estipuladas nos planos; Desenvolver a atualizar os painéis de controle de indicadores, metas, projetos estratégicos e orçamento; Elaborar apresentações gerenciais; Dar suporte administrativo à coordenação, gerência e diretoria da área de Planejamento e Gestão; Elaborar relatórios inerentes à área.

Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Executiva	Controle e Planejamento	Controle e Planejamento	Gerente de Controle e Planejamento	Definir estratégias direcionadas para gestão orçamentária, gestão de metas, planejamento, controladoria e análise de resultados; Elaborar e gerenciar revisões orçamentárias; Garantir a prestação de contas em conformidade com as obrigações contratuais estabelecidas; Elaborar, promover e incentivar o controle e planejamento estratégico bem como garantir a aderência das ações aos eixos estratégicos definidos; Gerir o sistema de qualidade e processos através da elaboração, análise e disponibilização dos processos e documentos normativos; Realizar gestão da equipe de controle e planejamento; Controlar indicadores e metas contratuais.
Desenvolvimento Científico	Desenvolvimento Científico	Desenvolvimento Científico	Analista de Desenvolvimento Científico Senior	Liderar e/ou participar de projetos desenvolvidos pela área de Desenvolvimento Científico; Acompanhar informações e publicações que possam auxiliar na atualização da exposição do espaço em questão; Prospectar temas e pesquisadores para elaboração de textos e publicações. Organizar palestras, seminários, <i>workshops</i> e outras atividades da área de Desenvolvimento Científico; Atender de forma eventual pesquisadores interessados em desenvolver estudos sobre o espaço cultural.
Desenvolvimento Institucional	Desenvolvimento de Público	Desenvolvimento de Público	Assistente de Desenvolvimento de Público	Realizar controle, agendamento e confirmação de grupos de visitantes; Acompanhar, controlar e atualizar as metas da área de Educação e Desenvolvimento de Público e garantir evidências para fins comprobatórios; Elaborar relatórios e gráficos para acompanhamento das metas; Apoiar o monitoramento de qualidade e satisfação das ações realizadas da área de educação e Relações Comunitárias; Dar suporte à produção das ações e projetos desenvolvidos pelas áreas de educação e Relações Comunitárias, no que diz respeito ao cronograma, à gestão orçamentária, à contratação de serviços e fornecedores e ao acompanhamento e cumprimento das ações planejadas; Realizar processos administrativos das áreas de Educação e Desenvolvimento de Público.



Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Desenvolvimento Institucional	Desenvolvimento de Público	Desenvolvimento de Público	Coordenadora de Educação e Atendimento	Desenvolver, implementar e coordenar as metodologias dos programas de educação; Elaborar e implementar o plano de formação de equipe em conteúdo e metodologia; Construir o planejamento de atividades anual; Coordenar cronograma e orçamento dos projetos realizados pela área de educação; Interface com as demais áreas de conteúdo para elaboração de atividades integradas; Realizar gestão das equipes de Educação e Atendimento; Acompanhar e garantir o atingimento das metas quantitativas e qualitativas das áreas de educação e Atendimento; Desenvolver e coordenar rotinas organizacionais das equipes de Educação e Atendimento com a Supervisão das respectivas áreas.
Desenvolvimento Institucional	Desenvolvimento de Público	Desenvolvimento de Público	Gerente de Desenvolvimento de Públicos e Educação	Garantir o desenvolvimento, gerenciamento, implantação e manutenção dos programas educativos; Efetuar o planejamento anual das ações sob sua responsabilidade, bem como o respectivo acompanhamento mensal das ações realizadas. Gerir a equipe sob a sua responsabilidade, definindo e acompanhando tarefas e prioridades, analisando e orientando o desempenho individual e levantando necessidades para definir ações de treinamento e desenvolvimento.
Desenvolvimento Institucional	Desenvolvimento de Público	Educação	Jovem Aprendiz	Atendendo à Lei 10.097/2000, este profissional desenvolverá conhecimentos e habilidades de uma determinada área, apoiando e acompanhando fluxos, procedimentos e rotinas da instituição. Serão propostos rodízios entre áreas a fim de ampliar a experiência dando maior visibilidade do processo institucional como um todo.



Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Captação de Recursos	Diretoria	Diretoria	Diretor(a) de Captação de Recursos	Dirigir equipe de captação de recursos, focando no estabelecimento de parcerias entre a instituição e investidores, mobilizando a captação de recursos financeiros ou materiais para a manutenção da instituição ou de projetos específicos. Manter contato direto com instituições, apresentando projetos que tenham aderência com os valores e metas e possíveis parceiros. Gerir o “pós-venda” mantendo o bom relacionamento e garantindo as entregas estabelecidas em contrato, mantendo os patrocínios já conquistados.
Desenvolvimento Científico	Diretoria	Diretoria	Diretor de Desenvolvimento Científico	Fortalecer a função do Museu do Amanhã como museu de ciências, apoiando e disseminando o conhecimento para o desenvolvimento sustentável, através da ampliação da cooperação com a área acadêmica, instituições de pesquisa e museus de ciência. Firmar parcerias com profissionais da área a fim de realizar eventos, tais como: palestras, seminários, <i>workshops</i> que trabalham a temática do museu em suas diferentes possibilidades.
Desenvolvimento Institucional	Diretoria	Diretoria	Diretor(a) de Desenvolvimento Institucional	Diretor responsável pelas áreas que têm interface com o público, sendo ele interno ou externo, tais como relações comunitárias e desenvolvimento de público. Responsável pela articulação e contato com parceiros, Conselho Administrativo e Consultivo, Executivos, Representantes de Governo, Instituições parceiras e Autoridades. Representar a Instituição em eventos nacionais e internacionais. Sugerir, apresentar, desenvolver e acompanhar projetos de interesse da Presidência.
Executiva	Diretoria	Diretoria	Assessora Executiva	Assistir a Diretoria Executiva em assuntos diversos, envolvendo controles administrativos, recepção de visitas, agendamentos de reuniões, reservas de salas, elaboração de ofícios, recebimento e envio de correspondências, transmissão de recados e realização e recebimento de ligações telefônicas.



Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Executiva	Diretoria	Diretoria	Assistente Administrativa	Assessorar a Diretoria no desempenho de suas funções; Atender clientes externos e internos de acordo com as necessidades da Diretoria; Gerenciar informações; Elaborar documentos; Controlar correspondências físicas e eletrônicas; Organizar eventos e viagens; Arquivar documentos físicos e eletrônicos auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões.
Executiva	Diretoria	Diretoria	Curador	Especialista das temáticas abordadas no espaço cultural. Concebe e idealiza conteúdo, planeja, realiza e acompanha o processo, tais como exposições ou identidade de um espaço cultural, desde a concepção e redação do conteúdo, passando por revisões e validações com outros profissionais dominantes do tema até a fase e produção/execução do projeto. Acompanha a evolução dos temas, atuando como mentor das atualizações do conteúdo principal a ser explorado até os assuntos relacionados que podem ser desdobrados em novos projetos.
Executiva	Diretoria	Diretoria	Diretor Executivo	Dirige, planeja, organiza e controla as atividades de diversas áreas da empresa, fixando políticas de gestão dos recursos financeiros, administrativos, estruturação, racionalização, e adequação dos serviços diversos. Desenvolve planejamento estratégico, identifica oportunidades, avalia a viabilidade e faz recomendações sobre novos investimentos ou desenvolvimento de novos negócios.
Marketing e Novos Negócios	Diretoria	Diretoria	Diretor(a) de Marketing e Novos Negócios	Desenvolve estratégias de marketing e identidade visual da instituição. Define canais de comunicação específicas, exclusivos e adequados para cada público (interno e externo). Planeja e define campanhas voltadas para promoção da marca institucional. Estabelece objetivos, políticas e ações de acordo com as tendências do mercado, além de perceber boas oportunidades de negócios, criativo e seguro e que ao mesmo tempo tenha aderência com os valores e diretrizes da instituição. Buscar parcerias sólidas tornando possível a implementação de novos projetos. Dirigir equipe de comunicação e novos negócios.



Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Operações	Diretoria	Diretoria	Diretor(a) de Operações	Ser responsável por monitorar todo o funcionamento operacional da instituição. Atuar diretamente com a Diretoria executiva. Dirigir temas operacionais do equipamento cultural, englobando área de Operações, Museografia, TI, Produção de Exposição e Eventos e Suprimentos. Garantir a execução das tarefas internas de acordo com as políticas preestabelecidas. Priorizar estrategicamente demandas operacionais de modo a atender a realidade econômica e financeira da instituição. Monitorar e implementar políticas, processos e procedimentos da organização, analisar e aprimorar o projeto de negócios.
Desenvolvimento Institucional	Educação	Educação	Educador I	Criar estratégias de mediação para realização de visita mediada, a partir da orientação do gestor; Realizar visitas mediadas, a partir do planejamento realizado pelo e/ou com o gestor; Desenvolver ações mediadas em exposição; Construção e desenvolvimento de um plano de trabalho e investigação individual alinhado com a orientação da gestão; Recepcionar os visitantes espontâneos; Garantir a segurança dos visitantes orientando sobre os dispositivos interativos e não interativos; Cuidar para que os mecanismos do espaço cultural bem como as obras expostas sejam resguardadas; Mediar os dispositivos interativos e conteúdo do espaço; Participar e apoiar ações educacionais externas à área da Educação quando necessário; Garantir a ocupação e desocupação das galerias nos horários de entrada e encerramento do Museu, respectivamente; Participar das formações da área para o desenvolvimento profissional.



Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Desenvolvimento Institucional	Educação	Educação	Educador II	Criar estratégias para realização de visita mediada; Realizar visitas mediadas; Desenvolver atividades para o público espontâneo; Desenvolver formações a partir de eixos temáticos educacionais; Construção e desenvolvimento de um plano de trabalho e investigação individual alinhado à orientação da gestão; Planejar, desenvolver e realizar atividades e projetos educacionais alinhado à orientação da coordenação; Realizar pesquisa sobre os públicos e desenvolvimento de ações; Realizar relatórios mensais de pesquisa, desenvolvimento e atendimento de público; Participar e apoiar ações educacionais externas à área da Educação quando necessário; Garantir a segurança do espaço e de todos os visitantes orientando sobre os dispositivos interativos e não interativos; Participar das formações da área para o desenvolvimento profissional.
Desenvolvimento Institucional	Educação	Educação	Intérprete de Libras Horista	Traduzir e interpretar artigos, livros, textos diversos, bem como traduzir e interpretar palavras, conversações, narrativas, reuniões, palestras, atividades didático-pedagógicas em um outro idioma, reproduzindo Libras ou na modalidade oral da Língua Portuguesa o pensamento e intenção do emissor; Realizar interpretação consecutiva (libras/português); Realizar interpretação simultânea (libras/português); Assessorar nas atividades de pesquisa e extensão do educador surdo; Participar e auxiliar na produção de textos ou legendas que envolvam a área de educação do espaço cultural como intérprete; Auxiliar o educador surdo, na articulação e criação de vocabulário em libras.
Desenvolvimento Institucional	Educação	Educação	Supervisor de Educação	Organizar e supervisionar o fluxo de atendimento a todos os públicos; Realizar suporte durante o atendimento em todas as etapas, sendo elas; Elaborar escalas de trabalho mensais e diárias da equipe; Abertura e fechamento de caixa da bilheteria do Museu; Gerir os valores dos caixas da bilheteria; Elaborar e monitorar planilhas de controles dos processos; Controlar a utilização dos audioguias e videoguias; Supervisionar as rotinas de atividades de toda a equipe de Educação; Garantir horários em escala para estudo, desenvolvimento de relatórios, formulários e outras ações específicas dos educadores.



Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Executiva	Jurídica	Jurídico	Advogada Junior	Preparar documentos para defesa trabalhista; Selecionar documentos comprobatórios; Efetuar cálculos de verbas; Efetuar depósitos recursais; Efetuar acompanhamento do andamento de processos; Acompanhar o saque de valores depositados nas causas ganhas; Manter banco de dados de processos trabalhistas abertos e liquidados; Elaborar relatórios gerenciais referentes ao andamento dos processos; Avaliar e propor adequação dos procedimentos trabalhistas; Prestar consultoria jurídica trabalhista para as áreas da instituição; Representar a empresa nas audiências.
Executiva	Jurídica	Jurídico	Advogada Pleno	Elaborar e analisar contratos de qualquer natureza, documentos, providenciar assinaturas e registros; Assessorar, orientar e acompanhar processos administrativos e judiciais, analisando e efetuando o levantamento de documentos, preparando defesa, regularizando e enquadrando para atendimento à lei; Controlar processos por tipo de ação, valor, local, partes envolvidas, tribunal, audiência, situação atual, bem como arquivamento de documentos; Elaborar correspondências em geral, recebendo-as e registrando-as; Atender à fiscalização, receber notificações, autos de infração, resolução e/ou encaminhamento e todo acompanhamento necessário; Assessorar a instituição em todos os aspectos jurídicos; Assessorar, orientar e acompanhar os serviços de terceiros na área Jurídica; Controlar e arquivar toda documentação pertinente à atividade; Representar a empresa nas audiências.
Executiva	Jurídica	Jurídico	Estagiário	Auxiliar o departamento jurídico no atendimento a solicitações internas; Organizar e coordenar os arquivos da área; Alimentar sistemas de gestão de contratos; Solicitar certidões diversas; Auxiliar advogados na elaboração de respostas às consultas cíveis, contratuais, societárias e outras; Auxiliar advogados na elaboração de notificações, cartas, contratos, aditamentos e outros documentos; Consultar e acompanhar processos e decisões; Auxiliar em pesquisas jurídicas consultivas e jurisprudenciais.

Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Executiva	Jurídica	Jurídico	Gerente Jurídico	Atuar de forma genérica tendo conhecimento nos principais temas jurídicos básicos, em especial de temas correlatos a contratos e obrigações aplicáveis ao terceiro setor, responsabilidade civil, societário (de acordo com o formato e quantidade de sociedades existentes), prazos e procedimentos de contencioso, tributário aplicável à atividade da corporação, responsabilização ambiental, relações de trabalho e o regulatório aplicável à atividade principal da corporação. Gerir equipe de advogados e serviços de escritórios especialistas. Controlar e garantir a regularidade de contratos. Agir de forma estratégica zelando pela segurança jurídica da instituição.
Executiva	Jurídica	Jurídico	Jovem Aprendiz	Atendendo à Lei 10.097/2000, este profissional desenvolverá conhecimentos e habilidades de uma determinada área, apoiando e acompanhando fluxos, procedimentos e rotinas da instituição. Serão propostos rodízios entre áreas a fim de ampliar a experiência dando maior visibilidade do processo institucional como um todo.
Executiva	Laboratório do Amanhã	Laboratório do Amanhã	Design de Espaços Interativos	Responsável pelos espaços e montagens de exposições, utilizando entendimento espacial, cenográfico e artístico para criar formas de representação; Desenvolver protótipos; Planejar e produzir eventos, oficinas, imersões artísticas ou <i>workshops</i> ; Criar maquetes por meio de fabricação digital e ferramentas analógicas; Conduzir operação de maquinário capaz de conformar materiais utilizados nos projetos; Desenvolver técnicas de produção para melhor planejar as etapas necessárias na realização do projeto. Planejar processos, desenvolver pesquisas, produtos/serviços.
Executiva	Laboratório do Amanhã	Laboratório do Amanhã	Designer de Produtos e Experiências Interativas	Responsável pela criação, prototipação e execução de projetos técnicos, criativos e artísticos no Laboratório em conjunto com a equipe; Conceber, propor, dimensionar, implementar e operar projetos e sistemas nos quais componentes e equipamentos mecânicos, eletroeletrônicos e computacionais interagem de uma forma criativa e artística. Propor e elaborar processos e técnicas de produção para melhor planejar as etapas necessárias na realização dos projetos; Apoiar a execução de projetos e atividades incluindo cursos e <i>workshops</i> , bem como festivais, mostras e eventos. Planejar processos, desenvolver pesquisas, produtos/serviços.



Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Executiva	Laboratório do Amanhã	Laboratório do Amanhã	Gerente de Laboratório do Amanhã	Desenvolver pesquisas, elaborar estratégias, planejar processos, desenvolver produtos e serviços e trabalhar com equipes multidisciplinares; Responsável pela liderança de projetos técnicos do Laboratório do Amanhã. Responsável por toda a criação e implementação do projeto e liderança da equipe que concebe, dimensiona, implementa e opera o projeto a fim de viabilizar sua concepção.
Executiva	Laboratório do Amanhã	Laboratório do Amanhã	Maker Criativo	Responsável pela criação e execução de projetos técnicos, criativos e artísticos no Laboratório em conjunto com a equipe. Conceber, propor, dimensionar, implementar e operar projetos e sistemas nos quais componentes e equipamentos mecânicos, eletroeletrônicos e computacionais interagem de uma forma criativa e artística, tais como, máquinas robotizadas, sistemas automáticos ( <i>smart home, wearables</i> ), bioincubadoras, ou sistemas usando inteligência artificial entre muitas outras etc. O Maker Criativo também será capaz de desenvolver pesquisas, planejar processos, desenvolver produtos e serviços, gerenciar incertezas, solucionar problemas e trabalhar com equipes multidisciplinares.
Executiva	Laboratório do Amanhã	Laboratório do Amanhã	Produtor	Executar eventos, cursos, <i>worskshops</i> , palestras, atividades, produtos culturais e projetos, seguindo critérios artísticos, sociais e tecnológicos, atendendo as necessidades técnicas audiovisuais e artísticas para viabilizar o desenvolvimento de atividades e a produção de conteúdo. Responsável pela operação, gravação e edição de vídeos, fotos e áudio, pelas atividades técnicas afins dos espaços de realização de eventos, e pela gestão e manutenção dos equipamentos de produção.
Operações	Museografia	Museografia	Auxiliar Técnico de Manutenção de Museografia	Auxiliar a manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos multimídia utilizados na exposição. Acompanhar Instalações, montagens. Realizar a manutenção e operação de projetores, computadores, telas, equipamentos de áudio e outros equipamentos audiovisuais. Acompanhar a configuração e automação de <i>players</i> Brightsign, trocar lâmpadas de projetores, fazer cabos de dados e AV, acompanhar configurações de <i>mapping</i> .



Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Operações	Museografia	Museografia	Coordenador de Manutenção de Museografia	Coordenar equipe de museografia apoiando em entregas específicas da área. Garantir a manutenção das exposições em andamento. Organizar e acompanhar o cronograma das manutenções, preservando os equipamentos sob a responsabilidade da área, tais como: projetores, <i>tablets</i> , computadores entre outros. Conhecer tecnicamente equipamentos de áudio, vídeo e informática, além de equipamentos audiovisuais.
Operações	Museografia	Museografia	Técnico de Áudio e Vídeo	Montar e projetar filmes cinematográficos, manejar equipamentos audiovisuais utilizando nas diversas atividades didáticas, pesquisa e extensão, bem como operar equipamentos eletrônicos para gravação em fita ou fios magnéticos, filmes ou discos virgens, assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
Operações	Museografia	Museografia	Técnico de Manutenção de Museografia	Realizar manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos multimídia utilizados nos espaços museográficos. Acompanhar e zelar pelo pleno funcionamento de exposições principais e temporárias. Instalar equipamentos na montagem de exposições.
Operações	Operações	Automação	Analista de Automação	Efetuar análises, testes, pareceres e relatórios sobre processos e atividades relativos à sua área de atuação, desenvolver soluções de automação com foco em redução de custos e otimização de processos operacionais. Preparar, desenvolver, conduzir, atualizar e/ou documentar os processos técnicos de sua área de atuação. Ler e interpretar desenhos, manuais e catálogos técnicos, a fim de possibilitar o entendimento do funcionamento de máquinas, facilitando a identificação de falhas e/ ou peças necessárias à reposição.



Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Operações	Operações	PCM	Analista de PCM	Programa e controla os planos de manutenção preventiva e corretiva, analisa falhas de manutenção, identifica e auxilia na resolução de dificuldades no que tange ao reparo ou serviços a serem realizados. Desenvolve novos fornecedores e analisa necessidade de compra de peças para reposição.
Operações	Operações	Operações	Assistente Técnico	Realizar manutenção preventiva e corretiva dos sistemas hidráulicos, como: cilindros, bombas hidráulicas, válvulas direcionais, reguladores de pressão etc., garantindo a disponibilidade dos sistemas hidráulicos em perfeito funcionamento.
Operações	Operações	Facilities	Coordenador de Facilities	Coordenar equipes/contratos terceirizados fixos, garantindo a qualidade dos serviços firmados através de contrato de prestação de serviços, tendo como principal missão o acompanhamento das equipes de limpeza, segurança, jardinagem e brigada. Analisar contratos propondo melhorias contínuas, acompanhando a execução dos os termos firmados em contrato. Apoio à gerência de operações em diferentes demandas da área.
Operações	Operações	Operações	Coordenador de Instalações e Manutenção	Coordenar equipe técnica da Gerência de Operações, acompanhando e suportando tecnicamente na resolução de problemas relacionados à estrutura predial, mecânica e elétrica do espaço físico. Garantir a execução das ordens de serviço, priorizando de acordo com o grau de importância. Responsável por mapear necessidades de compras de acordo com o report dos operadores, analisando a real necessidade, além de coordenar de modo a garantir a qualidade das entregas operacionais.
Operações	Operações	Operações	Estagiário	Dar suporte à área de Operações na fiscalização dos serviços executados por prestadores de serviços; Auxiliar no acompanhamento de medições dos serviços executados; Executar relatório fotográfico dos serviços; Dar suporte no acompanhamento do cronograma da área de Operações; Dar apoio no desenvolvimento dos projetos executivos.



Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Operações	Operações	Operações	Gerente de Operações	Gerenciar equipe de manutenção predial, técnica, automação e facilities, sendo responsável por garantir a manutenção preventiva e corretiva do prédio a fim de proporcionar o funcionamento dos sistemas com disponibilidade e confiabilidade, focando na redução de custo, sem agredir o meio ambiente.
Operações	Operações	Operações	Líder de Mecânica	Supervisiona, controla e avalia as atividades desenvolvidas pelos profissionais de Manutenção predial, envolvendo manutenção civil, manutenção elétrica, hidráulica entre outras. Acompanha a desmontagem e montagem de stands; seleciona as pessoas que irão compor sua equipe de trabalho; inspeciona os trabalhos realizados observando o funcionamento desses; participa de reuniões com Supervisores e Encarregados; analisa a requisição de material para a reposição ou consertos.
Operações	Operações	Operações	Mecânico	Garantir que a manutenção preventiva dos equipamentos elétricos seja realizada conforme o plano de manutenção para assegurar o seu pleno funcionamento.
Operações	Operações	Operações	Oficial de Manutenção Predial	Realizar instalação e manutenção hidráulicas prediais, mecânicas, pequenos reparos elétricos, assim como instalações e manutenções sanitárias de equipamentos e redes do prédio. Realizar reparos em equipamentos e mobiliários do prédio, além das manutenções do prédio de maneira geral, considerando (alvenaria, <i>drywall</i> , pinturas, entre outros). Realiza ainda serviços de carpintaria.
Operações	Operações	Sala de Controle	Operador de Utilidades	Operar e monitorar os sistemas BMS (HVAC, níveis de tanques, chiller, sistemas de bombas, entre outros), SDAI, CFTV, Controle de Acesso. Registrar e reportar falhas, defeitos e eventos anormais.



Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Operações	Produção de Exposições e Eventos	Exposições	Assessor de Produção de Exposições	<p>Assessorar a gerência de Produção e Eventos na gestão dos projetos de exposições, eventos e atividades internas bem como em espaço de terceiros;</p> <p>Assessorar a produção das ações e projetos de responsabilidade da área, assim como cronograma, gestão orçamentária, contratação de serviços e fornecedores, escala de equipe, acompanhamento e cumprimento das ações planejadas;</p> <p>Auxiliar a gerência no desenvolvimento de processos e estratégias da área de Produção, como a confecção de documentos, pops, normas, entre outros;</p> <p>Auxiliar na idealização e realização de tomada de preços para processo de compras e contratação de serviços da área;</p> <p>Realizar pesquisa de fornecedores e serviços para as exposições e eventos;</p> <p>Assessorar na seleção e contratação de fornecedores para a execução dos projetos de exposições e eventos, assim como realizar interface com os setores de compras e jurídico, acompanhando os estágios do processo.</p> <p>Apoiar a gerência na interlocução com os setores internos do Museu;</p> <p>Assessorar no planejamento de movimentação e empréstimos de obras com coordenação de logística e empréstimos para exposições, quando necessário;</p> <p>Assessorar na emissão, quando a exposição for de produção do IDG, de documentos necessários para a legalização da mesma; assim como assessorar na coleta dos mesmos, quando a exposição for de parceiros do Instituto.</p>



Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Operações	Produção de Exposições e Eventos	Produção e Eventos	Assistente de Produção	Assistência à equipe de Eventos. Execução de tarefas relacionadas ao planejamento e produção de eventos e exposições, tanto no que se refere à programação dos setores internos à instituição, quanto à programação de parceiros e clientes. Prestará suporte em todas as fases da produção de eventos, envolvendo rotinas administrativas, elaboração e atualização de planilhas de controles, levantamento e cotação de orçamentos com fornecedores, acompanhamento de visitas técnicas e das atividades, elaboração de relatórios.
Operações	Produção de Exposições e Eventos	Exposições	Assistente de Produção	Apoiar a gerência de Produção e Eventos na gestão dos projetos expositivos e espaços de terceiros, assim como acompanhar e realizar ações e projetos de responsabilidade da área, no que dizem respeito ao cronograma, gestão orçamentária, contratação de serviços e fornecedores e ao acompanhamento e cumprimento das ações planejadas; Apoiar na seleção e contratação de fornecedores para a execução dos projetos da exposição, assim como realizar interface com os setores de compras e jurídico, acompanhando os estágios do processo, além do planejamento de movimentação e empréstimos de obras com coordenação de logística e empréstimos, quando necessário. Assessorar na emissão de documentos necessários para a legalização da mesma, quando a produção for do IDG, e assessorar na coleta dos mesmos, quando a exposição for de parceiros do Instituto.
Operações	Produção de Exposições e Eventos	Produção e Eventos	Auxiliar de Produção Horista	Atender parceiros e clientes, bem como seus respectivos fornecedores. Acompanhar eventos com objetivo de garantir o que foi acordado com o cliente no momento da contratação de espaços/ serviços, bem como seguir as diretrizes do caderno técnico interno. Direcionar a atuação nos eventos dos serviços terceirizados, contratados pela instituição cultural. Executar check list de desmontagem e vistoria dos espaços reservados para o evento e elaborar relatório de avaliação e registro fotográfico pós evento.

Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Operações	Produção de Exposições e Eventos	Produção de Exposições e Eventos	Gerente de Museografia e Exposições	Gerenciar equipe que compõe a área de produção de eventos e exposições, além da museografia do espaço cultural, garantindo a excelência na condução e/ou execução dos eventos, bem como a manutenção e atualização de exposições principais e/ou temporárias.
Operações	Produção de Exposições e Eventos	Produção Técnica	Operador de Áudio e Vídeo	Operacionalizar e desenvolver soluções de áudio e vídeo para os eventos, garantindo a integridade dos equipamentos e satisfação dos clientes.
Executiva	Qualidade e Processos	Qualidade e Processos	Assistente de Qualidade e Processos	Apoiar processos da área de qualidade a fim de promover e incentivar o aperfeiçoamento dos processos institucionais. Através do mapeamento e engajamento das áreas em prol da elaboração de documentos normativos, tais como políticas, diretrizes, POP'S entre outros, implementar melhorias contínuas com foco no Sistema de Gestão da Qualidade.
Executiva	Qualidade e Processos	Qualidade e Processos	Coordenador(a) de Qualidade e Processos	Coordenar equipe de Qualidade e conformidade, promovendo e incentivando o aperfeiçoamento dos processos internos, implementando melhorias contínuas com foco no Sistema de Gestão da Qualidade. Identificar falhas e gargalos nos processos a fim de estabelecer estratégias para solução de problemas. Propor melhorias e/ou alterações nos processos institucionais, elaborando e revisando documentos normativos (Políticas, Normas internas, POPs, PGP e Diretrizes normativas internas).
Executiva	Recursos Humanos	Administração de Pessoal	Analista de Departamento Pessoal Junior	Garantir aos colaboradores o recebimento dos benefícios oferecidos pela Instituição dentro dos prazos estipulados com o objetivo de promover uma política de valorização do profissional. Além disso, através da gestão de controle de frequência biométrico, garantir que os direitos e deveres de cada colaborador sejam cumpridos conforme a legislação trabalhista.

Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Executiva	Recursos Humanos	Administração de Pessoal	Analista de Departamento Pessoal Pleno	Garantir a conformidade dos cálculos e pagamentos das verbas — salários, férias, rescisões, impostos, entre outros — previstos na Legislação Trabalhista. Assim como conceder, dentro dos prazos estabelecidos internamente, benefícios oferecidos pela Instituição.
Executiva	Recursos Humanos	Recrutamento e Seleção	Analista de RH Júnior	Atuar de maneira consultiva com os gestores, desde o momento da atração até o acompanhamento do colaborador no período de experiência. Desenvolver processos seletivos inovadores, personalizados e dar apoio à liderança na escolha dos melhores talentos. Além disso, pensar em projetos de parceria apoiando as áreas no desenvolvimento de suas ações.
Executiva	Recursos Humanos	Treinamento e Desenvolvimento	Analista de RH Pleno	Garantir a conformidade dos cálculos e pagamentos das verbas — salários, férias, rescisões, impostos, entre outros — previstos na Legislação Trabalhista. Assim como conceder, dentro dos prazos estabelecidos internamente, benefícios oferecidos pela Instituição.
Executiva	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Gerente de RH	Fazer a gestão de uma equipe multidisciplinar que compõe a área de recursos humanos, tais como: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Administração de Pessoal e Segurança do Trabalho, reconhecendo as características e importância dos subsistemas que a compõe. Além de garantir a segurança jurídica trabalhista, ser percebido como parceiro estratégico institucional, desenvolvendo projetos e soluções que visem alavancar o potencial do principal ativo das instituições, que são as pessoas. Promover e incentivar um ambiente amistoso e colaborativo.
Desenvolvimento Institucional	Relações Comunitárias	Relações Comunitárias	Assessora de Relações Comunitárias	Apoiar o desenvolvimento e elaboração dos projetos e/ou ações criados pela área de Relações Comunitárias, garantindo sua execução e zelando para que estes atendam às necessidades e anseios da comunidade, reconhecendo a comunidade como protagonista e agente transformador.

Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Desenvolvimento Institucional	Relações Comunitárias	Relações Comunitárias	Jovem Aprendiz	Atendendo a Lei 10.097/2000, este profissional desenvolverá conhecimentos e habilidades de uma determinada área, apoiando e acompanhando fluxos, procedimentos e rotinas da instituição. Serão propostos rodízios entre áreas a fim de ampliar a experiência dando maior visibilidade do processo institucional como um todo.
Desenvolvimento Institucional	Relações Comunitárias	Relações Comunitárias	Mediador(a) Social	Apoiar a área de Relações Comunitárias na mediação com o público do entorno, incentivando a sua participação nos projetos e/ou ações desenvolvidos pela área. Assim como apoiar na construção de relações sólidas, visando à convivência harmoniosa entre o público habitual frequentador de espaços culturais e público em situações vulneráveis, reconhecendo a importância da participação de todos os públicos para a construção da cidadania.
Desenvolvimento Institucional	Relações Institucionais	Desenvolvimento Institucional	Assessora de Desenvolvimento Institucional	Catalisar conteúdos relacionados ao conceito do projeto por meio de uma rede global de parceiros e vice-versa. Observar e apoiar na estratégia e padronização da comunicação externa; Representar institucionalmente em eventos internacionais. Se relacionar com consulados, agência e parceiros internacionais. Fazer benchmarking com outras instituições-modelo dentro do setor. Promoção de intercâmbio de expertises 10. Prestar consultoria interna para potencializar conteúdos, modelagem de projetos.
Desenvolvimento Institucional	Relações Institucionais	Comercial	Analista Marketing e Relacionamento	Atuar na gestão estratégica de programas de Relacionamento do espaço cultural, pensar e desenvolver ações de engajamento com públicos atuais e potenciais do espaço. Produzir e coordenar eventos com foco na pasta. Fazer parcerias em prol dos programas coordenados pela área. Pensando e operacionalizando o processo de comunicação - marketing dos programas.

Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Desenvolvimento Institucional	Relações Institucionais	Relações Institucionais	Assessora de Relações Institucionais	Atendimento e suporte aos parceiros institucionais, conselhos e comitês do IDG e Museu do Amanhã. Assistência à Gerência de Relações Institucionais e Diretoria. Execução de tarefas relacionadas ao planejamento e produção de eventos e atividades institucionais tanto no que se refere à programação dos setores internos da instituição, quanto às demandas de parceiros.
Desenvolvimento Institucional	Relações Institucionais	Comercial	Assistente Comercial	Garantir ferramentas e estratégias que apoiem o desenvolvimento da área comercial no tange às questões de atendimento, negociação e marca, visando à realização dos eventos.
Desenvolvimento Institucional	Relações Institucionais	Relações Institucionais	Coordenadora de Relações Institucionais	Direcionar e coordenar a equipe responsável pelas frentes: Comercial, Relacionamento e Programação; Coordenar indicadores, emitir relatórios e gráficos de acompanhamento das áreas; Realizar a interlocução entre a instituição e seus stakeholders; Negociar parcerias consoante à orientação da Diretoria; Planejar e controlar o orçamento dos projetos da área de Relações Institucionais; Realizar a gestão dos contratos das sub permissionárias; Articular com as demais áreas estimulando o desenvolvimento de parcerias institucionais.
Operações	Suprimentos	Almoxarifado	Coordenadora de Relações Institucionais	Conferir, receber, estocar e entregar matéria prima e materiais aos departamentos, mediante apresentação de requisição pelos solicitantes. Controlar a entrada e saída de matéria prima e materiais do estoque, mediante utilização de planilha eletrônica e/ou sistema apropriado. Controlar o nível de estoque através de planilha eletrônica e/ou sistema apropriado, averiguando os itens com estoque mínimo e informando os responsáveis sobre a necessidade de reposição, em tempo oportuno.
Operações	Suprimentos	Fiscal	Analista de Recebimento Fiscal	Atendimento a todas as solicitações de requisição de materiais, cadastro de produto, recebimento, escrituração e emissão de notas fiscais, elaboração de relatórios pertinentes a área, atuando em conjunto com o Dep. de Compras, Financeiro Patrimônio e Contabilidade externa.



Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Operações	Suprimentos	Suprimentos	Coordenador de Suprimentos	Responder pela coordenação das atividades da área de compras, patrimônio e almoxarifado, envolvendo suprimentos de materiais e aquisições. Responder pela revisão dos processos de aquisição, bem como pela aprovação do processo de seleção de fornecedores e organização e manutenção do arquivo dos processos de aquisição. Coordenar as atividades referentes ao controle do fundo fixo. Assegurar a regularidade dos processos de aquisição.
Operações	Suprimentos	Patrimônio	Jovem Aprendiz	Atendendo a Lei 10.097/2000, este profissional desenvolverá conhecimentos e habilidades de uma determinada área, apoiando e acompanhando fluxos, procedimentos e rotinas da instituição. Serão propostos rodízios entre áreas a fim de ampliar a experiência dando maior visibilidade do processo institucional como um todo.
Operações	Suprimentos	Compras	Analista de Compras Jr.	Efetuar compras de materiais e serviços, por meio de requisição emitida através de RMS ou sistema integrado pelo Núcleo solicitante, executando o processo de compras, divulgando, cotando, negociando e finalizando o pedido com o fornecedor, cumprindo o prazo estipulado pelo solicitante.
Operações	Suprimentos	Compras	Assistente Administrativo	Arquivar, organizar, controlar e fornecer informações de registro de documentos físicos e digitalizados; Elaborar procedimentos para arquivo de documentos; Cadastrar produtos e serviços no sistema; Realizar aquisições simples de materiais e serviços de escritório; Realizar atividades administrativas diversas, conforme demanda da área.
Operações	TI	Suporte Local	Analista de Infraestrutura e Tecnologia	Implementar projetos de sistemas informacionais, técnicos e analíticos. Ênfase em promover a constante evolução das soluções tecnológicas e da infraestrutura visando sua aderência com as necessidades de negócio. Gerenciar os servidores, monitorar, prever incidentes, tomando ações de maneira que as utilizações dos serviços sejam sempre possíveis; executar rotinas de manutenção, realizar cópias de segurança, trocar fitas de backup, substituir discos defeituosos em RAID.

Diretoria	Área	Departamento	Cargo	Descrição do Cargo
Operações	TI	Suporte Local	Analista de Microinformática I	Atender solicitações de usuários, assistindo-os na manutenção e instalação de <i>hardware</i> e <i>software</i> . Realiza <i>backups</i> . Efetua manutenção do sistema PABX, efetua solicitação e recomendação de compra de materiais e serviços de informática planeja e acompanha a execução de instalação para abrigar equipamentos de informática, telefonia, cabeamento, aterramento e instalações e monitora através de <i>software</i> específico a utilização de equipamentos de informática e telefonia. Controla equipamentos em poder de terceiros. Faz pesquisa para aplicação de correção em <i>software</i> existentes.
Operações	TI	Infraestrutura	Analista de Suporte de Redes Pleno	Função de gerenciar a rede local de dados e voz, bem como dos recursos computacionais relacionados direta ou indiretamente. Instalar, configurar e manter os equipamentos e <i>softwares</i> de rede e de serviços de infraestrutura de TIC. Profissional capaz de gerenciar os ativos de rede, monitorar, prever incidentes, tomando ações de maneira que a comunicação fim a fim seja sempre possível.
Operações	TI	TI	Gerente de TI	Responsável pelo gerenciamento dos recursos de informática da Empresa, visando oferecer aos usuários equipamentos de <i>hardware</i> e <i>software</i> compatíveis com as necessidades e com o menor custo para a organização; Atua com a diretoria na definição do planejamento estratégico e orçamentário da área; Acompanha o trabalho da equipe, avaliando seu desempenho, prestando suporte, disseminando conhecimentos e tecnologia; Define os controles, visando melhor acompanhamento dos trabalhos realizados e dos custos envolvidos; Zela pela política de informática da empresa, verificando a utilização adequada dos recursos e a conservação destes.



## 3.4 PROGRAMA DE FORMAÇÃO

A implementação e manutenção de uma rotina de aprendizagem resulta em muitos benefícios para a gestão do Museu do Amanhã. Atingir com qualidade e eficiência as metas institucionais, otimizar rotinas, ganhar fluidez nos processos e reduzir riscos das operações do museu são exemplos de resultados impulsionados por um programa de desenvolvimento de competências profissionais – treinamento. Por meio de treinamentos internos e/ou externos (que se apresentam como: palestras, convenções, *workshops*, conferências e parcerias educacionais como graduação, idiomas, especializações, certificações, presenciais ou on-line), modelados de acordo com o perfil do profissional e do setor, praticamos o desenvolvimento técnico das pessoas, o alinhamento comportamental das equipes e o fortalecimento organizacional da instituição, obtendo resultados em curto, médio e longo prazos.

## 3.5 PROGRAMA DE DIVERSIDADE

### 3.5.1 INGRESSO NO MERCADO DE TRABALHO

Como espaço inovador, educador e de intercâmbio de conhecimento, o Museu do Amanhã é um ambiente atrativo, especialmente para jovens que desejam vivenciar rotinas corporativas e ingressar no mercado de trabalho. Reconhecendo os valores do museu, o programa de estágio Jovem Aprendiz foi estruturado tendo como foco o desenvolvimento desses novos profissionais, bem como a renovação das práticas operacionais e das formas de atuação do museu advindas das trocas com as novas gerações. Além dos programas regulares, o museu também pretende oferecer o voluntariado no período de férias.

### 3.5.2. INCLUSÃO

Convivência é um dos principais eixos éticos do Museu do Amanhã, por isso a importância de programas e ações que minimizem a exclusão social, reforcem e garantam uma equipe diversa e inclusiva. A equidade de gêneros é uma realidade na equipe do museu. Além disso, é um compromisso do museu compor seu quadro de colaboradores com pelo

menos 10% de profissionais que residam na região portuária. Presente também nas práticas de inclusão do museu, tendo como premissa a não distinção de gênero, raça, religião, regionalidade e condição social, por exemplo, a diversidade se faz presente na composição do time do Museu do Amanhã também mediante a inclusão de pessoas com deficiência, refugiados, LGBTQIAP+.





### **3.6 PROGRAMA DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO**

Zelar pela segurança dos colaboradores e parceiros que atuam no espaço físico é um compromisso do museu. Ainda que não exista obrigatoriedade legal para contratação do técnico de segurança do trabalho no Museu do Amanhã, entende-se a importância dessa função no apontamento de riscos – ambientais e de trabalho –, na elaboração de normas e procedimentos, na orientação para a execução de atividades visando mitigar riscos envolvidos e garantir a segurança do colaborador, sugestão de medidas preventivas, controle e levantamento de dados estatísticos relacionados à saúde e segurança do trabalho.

Por meio da gestão da área, atividades como a formação, a atualização de conhecimentos específicos e de estrutura, análises, proposições e renovações de certificações de profissionais técnicos e orientação periódica por meio dos diálogos de segurança oferecem benefícios diretos e indiretos para os colaboradores e para os visitantes do museu. Otimização de trabalho, segurança laboral, alcance de metas e mitigação de acidentes podem ser apontados como resultados importantes advindos dessa gestão.

O Museu do Amanhã assegura os controles documentais e a efetividade das ações necessárias para a gestão do programa, tais como: elaboração de laudos de ergonomia, periculosidade, insalubridade, acompanhamento de atestado de saúde ocupacional, análise preliminar de riscos, e, por meio do Manual de segurança do trabalho, reitera as práticas de segurança que devem ser adotadas em suas atividades.

A partir do levantamento das condições ambientais e de trabalho, melhorias foram implementadas. O mobiliário foi adquirido e adaptado considerando os parâmetros ergonômicos, de luminosidade e de temperatura em espaços do museu, de acordo com o índice determinado pela Norma Regulamentadora 17, instituída pela atual Secretaria do Trabalho, do Ministério da Economia.



4.

# PROGRAMA DE **COMUNICAÇÃO**



A necessidade de acompanhar as discussões emergentes das novas tecnologias da comunicação vem conduzindo os museus a redefinir seus papéis no cenário do século XXI e se tornando um dos principais critérios de sustentabilidade e relevância para instituições museais. É cada vez maior a exigência para que estejam atentas às preocupações críticas das sociedades, desafios das quais elas fazem parte.

Para o Programa de Comunicação do Museu do Amanhã, os quatro anos entre o primeiro plano museológico e esta revisão são marcados pelo desenho de uma estratégia de comunicação que contempla e enfrenta esses desafios e, em última instância, que orienta não somente o tom a ser adotado na interação com o público, mencionado no plano museológico original, mas vai além ao apontar diretrizes para comunicar com clareza o propósito do Museu do Amanhã.

Se considerarmos que o Museu do Amanhã, como definido em sua missão, é um museu de perguntas, com o desafio de apresentar o contexto presente, refletir sobre as tendências dos próximos cinquenta anos e convidar o visitante para a ação, guiado pelos valores da sustentabilidade e convivência, cabe à Área de Comunicação:

- » engajar os visitantes para que possam elaborar seus próprios questionamentos;
- » e construir, com base neles, as suas próprias escolhas individuais diante dos futuros que, como humanidade, vemos se aproximar.

## **A IMPORTÂNCIA DESSE POSICIONAMENTO INDIVIDUAL DEMARCADO GANHA FORÇA, NA ATUALIDADE, EM QUE DIVERSOS GRUPOS REIVINDICAM SUA REPRESENTATIVIDADE EM ESPAÇOS POLÍTICOS, CULTURAIS, NOS ACERVOS DE MEMÓRIA, NOS CIRCUITOS ARTÍSTICOS E NO MERCADO.**

Para o Museu do Amanhã, é essencial, a partir da comunicação com nossos diversos públicos, sermos capazes de desfazer perspectivas generalizantes sobre os sujeitos, sobre o planeta e sobre como nos relacionamos com ele e entre nós. Entendemos ser esse um caminho para combater a simplificação, promovendo o reconhecimento da pluralidade que abarca as diversas subjetividades que compõem nossa sociedade. A importância desse posicionamento individual demarcado ganha força, na atualidade, em que diversos grupos reivindicam sua representatividade em espaços políticos, culturais, nos acervos de memória, nos circuitos artísticos e no mercado.

Em um contexto no qual as instituições, sobretudo as culturais, vivem uma crise de representação, com maior questionamento e cobrança por parte da sociedade civil, reconhecemos que há uma oportunidade para que os museus sejam efetivamente os espaços a pensar o humano em toda a sua complexidade. E o Museu do Amanhã pode e deve ser o porta-voz dessa diversidade.

## 4.1 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PÚBLICOS

### 4.1.1 O ALCANCE E O IMPACTO DA MARCA MUSEU DO AMANHÃ

Mais do que o nome, a logo ou posicionamento de marketing do museu, sua marca é um resumo da sua identidade. É a forma pela qual o museu se comunica com o público e conquista um lugar no imaginário das pessoas com quem dialoga.

Desde a sua inauguração, em 2015, o Museu do Amanhã vem progressivamente ocupando um espaço cada vez mais relevante de influência sobre o seu público, seja na cidade do Rio de Janeiro, no Brasil ou no mundo.

Apesar de não haver ainda pesquisa específica ao recall da marca do Museu do Amanhã, os resultados alcançados ao longo desses quatro anos de gestão nos permitem interpretar, para além do sucesso de público e visitação, que conseguimos consolidar uma imagem de referência cultural na cidade e no país e ainda construir uma reputação com repercussão internacional resultando em parcerias, convites e prêmios muito expressivas dos valores de marca do museu.

Assim como outras instituições com prédios icônicos como o Guggenheim e a Tate, o Museu do Amanhã foi lançado como um ícone arquitetônico abraçado pelo público. Não à toa, em 2016, o espaço foi declarado o local mais “instagramado” do Brasil, pelo próprio Instagram. Ao todo, a hashtag #museudoamanha, com a variante #museudoamanhã, resultou em mais de 347.250 menções.

Além disso, em sua inauguração, gerou um interesse midiático pouco comum a um museu, e abriu espaço para o debate de temas fundamentais a seu programa curatorial, como a convivência entre as pessoas e a sustentabilidade, assim como o próprio conceito de museu de ciências.

Para um museu com apenas quatro anos de história, o Museu do Amanhã conseguiu resultados surpreendentes na comunicação da sua marca com o público e na consolidação da sua imagem como uma instituição cultural de referência, sobretudo nacional, mas também de repercussão latino-americana e até mundial.

A pesquisa Cultura nas Capitais, do Instituto JLeiva, realizada em 2017, revela que, entre os cariocas que frequentaram algum museu ou exposição no período equivalente à realização da pesquisa, o Museu do Amanhã foi o mais lembrado, com 21%, sendo que o segundo colocado foi responsável por apenas 4% do total das menções.

**EM 2016, O ESPAÇO FOI DECLARADO O LOCAL MAIS “INSTAGRAMADO” DO BRASIL, PELO PRÓPRIO INSTAGRAM. AO TODO, A HASHTAG #MUSEUDOAMANHA, COM A VARIANTE #MUSEUDOAMANHÃ, RESULTOU EM MAIS DE 347.250 MENÇÕES.**



Além disso, a pesquisa revela que 90% dos entrevistados conheciam o Museu do Amanhã, ao menos como marca.<sup>5</sup> Ainda na mesma pesquisa, foram apontados que 27% já haviam visitado o Museu do Amanhã e 58% dos que não haviam se mostraram interessados em visitar. Portanto, diante desses referenciais de pesquisa, repercussão midiática, quantitativos de seguidores em mídias sociais e citações referenciais da atuação do Museu do Amanhã com alcance e amplitude, podemos dizer que a marca Museu do Amanhã, para além de seu espaço físico situado na cidade do Rio de Janeiro, tem estado presente na mente e nos corações dos cariocas, brasileiros, e tem ressonância em outros países.

## 4.1.2 ESTRATÉGIAS DE ATRATIVIDADE, DESENVOLVIMENTO E FIDELIZAÇÃO DE PÚBLICOS

Desde a criação da Área de Desenvolvimento de Públicos no Museu do Amanhã, já com a inauguração do museu, desenvolvemos ciclos de interação com os visitantes que nos permitiram acompanhar a evolução dos públicos e colher dados para elaboração das estratégias de atração, retenção e fidelização.

<sup>5</sup> Para referência, segue a pergunta original da pesquisa: “Você conhece, mesmo que só de ouvir falar, o museu “nome do museu”?”

Com isso, o ciclo de experiência do visitante no Museu do Amanhã é construído com base em indicadores de percepções de relacionamento com a marca do museu em diversas plataformas e canais: desde interações com as nossas redes proprietárias (site e redes sociais, principalmente) até outros canais em desdobramento de nossas vias de comunicação prioritárias como:

- » o relacionamento com campanhas on-line;
- » a relação com plataformas de busca;
- » o uso do aplicativo do museu;
- » as interações com o educativo durante as visitas mediadas;
- » o circuito percorrido pelo visitante no espaço da exposição de longa duração; e
- » o feedback recebido pós-visita em pesquisas de satisfação ou na pesquisa de perfil de público.

Esses indicadores são tomados como referência para o desenvolvimento de novos produtos, ações e projetos, bem como para a realização de manutenções evolutivas no espaço e/ou na rotina de atividades do museu. O objetivo principal é proporcionar ao visitante a melhor experiência, garantindo sua satisfação e seu engajamento e propiciando uma repercussão positiva da visita. Os dados para análise são obtidos de diversas formas, desde a análise de informações em plataformas on-line até um formulário de pesquisa de feedback enviado por e-mail pós-visita.

### 4.1.3 PESQUISAS E DADOS DE ALCANCE E DIVERSIFICAÇÃO

Anualmente, é realizada a Pesquisa de Público e Satisfação com o objetivo de acompanhar a evolução histórica do perfil de público do Museu do Amanhã e suas avaliações. De caráter quantitativo, ela tem sido aplicada presencialmente por meio de um questionário digital com cerca de quarenta questões.

Para viabilizar a pesquisa, são firmadas parcerias com universidades, instituições de ensino ou instituições de pesquisa, principalmente para a etapa de captação de dados. As duas mais recentes foram realizadas em 2018 e 2019, em parceria com a Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Os resultados traçam um perfil básico dos visitantes e são utilizados em diferentes níveis na instituição, mas, principalmente, servem para a segmentação de público a fim de garantir resultados mais assertivos de comunicação.

#### 4.1.3.1 PERFIL DO PÚBLICO DO MUSEU DO AMANHÃ

Na última edição da pesquisa realizada em maio de 2019, identificamos que o público do museu é formado majoritariamente por mulheres (62%) e jovens de até 34 anos (55%). Grande parte dos visitantes vem de fora da cidade do Rio de Janeiro (68%), o que reforça o caráter turístico do museu. A maior parte (72%) dos visitantes da cidade do Rio de Janeiro é composta por moradores das zonas Norte e Oeste, o que indica que o Museu do Amanhã, localizado no centro da cidade, transpõe bem as múltiplas barreiras de acesso existentes e consegue atrair públicos mais diversos do que o tradicional perfil de visitante de museus.

Quando a questão é o meio pelo qual o visitante ficou sabendo do museu, identificamos que é crescente a importância da internet e das redes sociais, sendo o site e as redes (juntos somam 30%) um meio de informação tão importante quanto a já consolidada televisão (31%).

Esse resultado, por exemplo, orienta as definições de investimento do orçamento da Área da Comunicação, possibilitando elaborar uma estratégia mais equilibrada de distribuição de recursos entre o trabalho com foco em assessoria de imprensa e mídia tradicional e o trabalho com foco na presença digital do museu.

A pesquisa também contempla informações sobre renda, escolaridade, raça, meio de transporte para chegar ao museu e hábitos culturais, bem como uma seção dedicada às avaliações e percepções do visitante. Além de entender que o público do museu ainda é majoritariamente composto por pessoas em primeira visita a um museu (85%), em relação a 5% que já visitaram o museu uma vez e 10% que visitaram o museu mais de duas vezes, uma informação que tem sido fundamental para a compreensão das estratégias de comunicação do Museu do Amanhã com seus visitantes é que mais de 56% dos visitantes do museu não têm o hábito de visitar museus (não compareceram a um museu no último ano) e 22% nunca foram a um museu antes. Esse dado de primeiros visitantes que, no quarto ano de pesquisa, atingiu seu maior índice (o dobro da proporção inicial de 11%) nos leva a inferir que o Museu do Amanhã desempenha um papel relevante como formador de audiências e atrativo cultural e turístico, acessando públicos que antes não se sentiam motivados a frequentar instituições semelhantes.

**O MUSEU DO AMANHÃ DESEMPENHA UM PAPEL RELEVANTE COMO FORMADOR DE AUDIÊNCIAS E ATRATIVO CULTURAL.**

Outra questão analisada na pesquisa é o grau de satisfação do visitante. Ao longo das quatro edições, a pesquisa tem revelado anualmente uma evolução na nota de avaliação da experiência do visitante no museu como um todo. A nota atribuída à satisfação variou de 8,76 em 2015, período em que foi registrada uma série de reclamações relevantes quanto às filas de acesso, para 9,56 em 2018, momento em que a curva de visitação revela que o museu deixa de ser novidade na cidade e demanda uma comunicação mais proativa. Essa avaliação é incrementada com o cruzamento de dados relativos à experiência do visitante segundo o tempo de visitação, sendo as notas mais altas as indicadas pelos visitantes que permaneceram dentro do museu entre uma e três ou mais horas.

Outro indicador que visa compreender a satisfação do visitante e garantir a melhor experiência no Museu do Amanhã é a série de dados obtidos em formulário de pesquisa de feedback enviado por e-mail pós-visita ao museu. Essa pesquisa integra o cadastro do visitante na IRIS – assistente virtual do museu que provoca a impressão de acompanhar o visitante ao longo de seu percurso pelo espaço expositivo, implantada desde a inauguração – que inclui a plataforma de mailing dos contatos da instituição.

Na tabela resultante da pesquisa, por exemplo, podemos observar o papel que o Museu do Amanhã vem desempenhando no desenvolvimento de públicos em museus, pelo alto percentual de visitantes que não tinha visitado um museu antes ou que não tem o costume de visitar.

TABELA 1. DESENVOLVIMENTO DE PÚBLICOS EM MUSEUS (2016 E 2019)

	2016	2019
Nota de 1 a 10 dada à experiência no Museu do Amanhã	8,76	9,52
Nunca haviam visitado um museu	10%	22%
Não costumam visitar museus	42%	56%

Ao fim da visita, assim que o visitante deposita o cartão da IRIS no controle de acesso nas saídas do museu, o formulário de pesquisa de satisfação é enviado ao e-mail cadastrado. É por meio desse contato que o visitante sinaliza o interesse em receber informações sobre as ações, atividades e eventos da instituição.

Além da pesquisa, a Área de Comunicação trabalha com o monitoramento de sugestões e críticas registradas em nosso SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) 2.0 que monitora, acompanha e responde a comentários dos usuários das redes sociais sobre o museu – via e-mails, mensagens enviadas por formulários de contatos, posts ou mensagens inbox, bem como a interação por meio de mentions (menções espontâneas da marca em mídias sociais) e mensagens diretas (ver Museu do Amanhã Digital).

## 4.1.4 INTEGRAÇÃO COM BILHETERIA E FIDELIZAÇÃO

É importante citar os impactos que tivemos desde a inauguração até o momento atual e que repercutiram na construção de metodologias de atendimento e receptivo de públicos em constante evolução no museu. Nesse sentido, podemos destacar o período de maior pico de visitação, com processos ainda em fase de implantação e também de maior desafio de atendimento ao público.

### 4.1.4.1 VENDA ON-LINE

Algumas das principais críticas recebidas pelo Museu do Amanhã de seus públicos visitantes, desde sua inauguração em 2015, período em que o espaço recebeu um número de visitantes três vezes maior do que o esperado, foram relacionadas aos problemas enfrentados nas filas de acesso. Em resposta a essa demanda e já pensando no atendimento qualificado e na segurança dos visitantes, os ingressos para o Museu do Amanhã começaram a ser disponibilizados on-line. Para aprimorar a venda de entradas, com maior controle do perfil de cada usuário e maior possibilidade de fidelização, foi contratada uma empresa especializada em acessos e ticketing, garantindo a integração de canais de venda, em portal exclusivo, com interface rápida e intuitiva. A compra on-line tem sido, desde então, incentivada pelo museu na plataforma

de vendas, no site e nas redes sociais, bem como em sinalizações disponíveis na área externa do museu.

### 4.1.4.2 GRATUIDADES

A fim de garantir o acesso amplo a uma diversidade de públicos, muitos deles não visitantes habituais de museus por impeditivos sociais ou de renda, além de se tratar de uma instituição pública, o Museu do Amanhã atende a critérios de gratuidade, regulamentados de acordo com recomendação inicial da Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro.

A política de cessão de ingressos de forma gratuita define as terças-feiras como dia de entrada gratuita para todos (diretamente na bilheteria, sem ingresso on-line). No entanto, para garantir a adequação do orçamento às necessidades de manutenção do museu em seu horário pleno de funcionamento e também de qualidade da programação, está prevista a suspensão desse dia gratuito a partir de 2020.

Além disso, o museu dispõe de amplos critérios para o uso de meia-entrada: pessoas com idade até 21 anos, estudantes de escolas particulares, estudantes de universidades particulares e públicas, professores da rede privada de ensino, pessoas com deficiência, servidores públicos do município do Rio de Janeiro, moradores ou naturais da cidade do Rio de Janeiro, portadores da carteira de Identidade Jovem.

A gratuidade é garantida a estudantes da rede pública de ensino fundamental e médio, professores da rede pública de ensino e de universidades públicas, pessoas

com idade até cinco anos e a partir de sessenta anos, acompanhante necessário de pessoas com deficiência, funcionários de museus ou associados do International Council of Museums (Icom) com selo da anuidade; guias de turismo, moradores com a carteira de Vizinhos do Amanhã, o Amigos do Amanhã – Noz, além de grupos em vulnerabilidade social. Em todos os casos, é necessário apresentar documentação comprovativa.

Para além da cobrança de ingressos e apesar de não integrados à perspectiva de fidelização – que permite a aderência a ideias não adotadas pelo Museu do Amanhã, como competitividade e escolha exclusiva de uma instituição diante de um ecossistema de museus –, esses públicos são considerados estratégicos com entrada gratuita para o museu: a vizinhança da região portuária que está contemplada pelo programa Vizinhos do Amanhã, participando da grande maioria das atividades da programação e acessando algumas dessas ações com prioridade, e os membros do programa Amigos do Amanhã – Noz.

Entre as estratégias de engajamento dos visitantes, estão o programa Amigos do Amanhã – Noz, que reúne pessoas conectadas com os pilares do Museu do Amanhã: a convivência e a sustentabilidade. Os membros do programa Noz contribuem com um valor anual que financia projetos especiais relacionados aos valores do museu e atividades gratuitas abertas ao público.

Para compreender melhor o sistema de bilheteria e a tipologia de ingresso para cada visitante do museu, ver o Programa de Atendimento.

## 4.2 DIRETRIZES NAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO

Logo depois da inauguração do Museu do Amanhã, a cidade do Rio de Janeiro vivia o entretempo entre dois ciclos de eventos de amplo alcance e larga escala na cidade, como a Copa do Mundo de 2014 e a Olimpíada de 2016. A atuação da comunicação precisou ser muito mais reativa do que proativa, naquele momento, atendendo às constantes demandas da imprensa nacional e internacional e construindo um relacionamento de forma mais contínua com o público nas redes sociais.

Já em 2019, passamos pela revisão dos processos vivenciados pelo museu com a consolidação de novos modelos, contemplando os novos desafios da tecnologia digital, que de alguma forma potencializa, política e economicamente, a atuação das redes sociais. Ao mesmo tempo, buscamos entender melhor a curva de amadurecimento da visitação do museu depois de 2018, primeira vez em que o museu terminou o ano com menos de 1 milhão de visitantes.

Considerando essa evolução cronológica, a Área de Comunicação, que inicialmente concentrou seus esforços na assessoria de imprensa, em 2019 passa a ser composta por três pilares:

- » Estratégia de *marketing* digital;
- » Assessoria de comunicação; e
- » Marca & *design*.

Esses três pilares atuam de forma transversal e integrados e contam com a assessoria do setor de pesquisa, também vinculado à Área de Comunicação. Juntas, elas traçam o plano estratégico de comunicação com o objetivo de divulgar as ações do museu voltadas para engajar o público a participar e dialogar com os temas propostos.

As ações de divulgação de projetos e atividades da instituição acompanham um ciclo mensal de planejamento alinhado à grade de programação. Para controle e dimensionamento das demandas totais de comunicação, nos organizamos criando um fluxo operacional interno para recebimento e maior produtividade das demandas. Como exemplo, nosso ponto de partida para o início dos trabalhos em Comunicação é o preenchimento da Ficha de Comunicação, documento entregue pelas áreas responsáveis pelo programa curatorial e a programação anual com um briefing consolidado de cada atividade. Por meio desse instrumento, os três pilares estabelecem uma agenda comum de pautas e produtos que deve ser trabalhada idealmente pelo menos trinta dias antes de a atividade ser realizada.

As ações derivadas da estratégia de comunicação podem, portanto, contemplar:

- » publicação no site para abertura de inscrições;
- » criação de identidade visual e aplicação em peças de divulgação;
- » trabalho do tema em releases para sugestões de pautas e outros produtos da imprensa; e
- » uma multiplicidade de conteúdos digitais distribuídos entre site e redes sociais do museu.

### 4.2.1 PUBLICIDADE

Por questões orçamentárias, a publicidade só é uma estratégia adotada em projetos que contam com patrocínio ou parceria externa, por meio de media partner (parceria com canais de comunicação para veiculação gratuita de peças publicitárias ou vídeos institucionais) e produção de campanha publicitária diretamente pelo patrocinador ou parceiro para veiculação de peças de divulgação de ações e programas especificamente patrocinados. A produção de campanha publicitária deve sempre passar pela avaliação da Área de Comunicação, bem como estar alinhada às estratégias do plano museológico e das áreas curatoriais.

## 4.2.2 ASSESSORIA DE IMPRENSA

No que tange ao novo ciclo de assessoria de imprensa do Museu do Amanhã, está sendo desenvolvida uma estratégia de atuação mais proativa do que reativa, com o desafio de desenvolver pautas mais amplas e consolidadas, focadas na evidenciação do legado construído pelo museu durante esses quatro anos de atuação. Em sua rotina, a assessoria de imprensa conta com o apoio de uma empresa externa que: (i) elabora estratégia com mapeamento de veículos, jornalistas, mensagens e ferramentas a serem utilizadas; (ii) redige posicionamento, releases, notas, press kits, sugestões de pauta, artigos, Q&As e briefing; (iii) identifica pautas que possam ser interessantes para o museu; (iv) prepara media briefing, agenda e acompanha entrevistas; (v) organiza coletivas, *workshops* e outros eventos de imprensa; e (vi) monitora resultados. Esse trabalho é coordenado por um profissional de comunicação da equipe do museu.

## 4.2.3 SINALIZAÇÃO

A sinalização do Museu do Amanhã obedece às diretrizes estabelecidas no projeto de sinalização museal e são atualizadas para garantir melhorias de visibilidade, divulgação e, principalmente, acessibilidade à maior diversidade de públicos possível.

A sinalização do museu busca respeitar e garantir as áreas de circulação, aproximação e descanso que possibilitem o deslocamento de todas as pessoas. A sinalização direcional é feita em tipografia em preto aplicada em fundo branco, para garantir contraste e respeitar diversas condições de visibilidade. A maior parte dos conteúdos são acessíveis a pessoas com baixa visão e baixa estatura.

## 4.2.4 IDENTIDADE VISUAL

O brand guide estruturado em 2016 buscou normatizar a vivência da marca, a identidade visual e a linguagem visual do Museu do Amanhã, no intuito de conseguir a máxima consistência na comunicação da instituição. Em 2018, passou por atualizações que buscavam responder à diversidade de temas e elementos que a programação do museu evocava, bem como consolidar medidas e limites de comunicação para a produção de templates de peças mais moduláveis.

## 4.2.5 IMPACTO DE MÍDIA

Desde sua abertura, o Museu do Amanhã atraiu a imprensa nacional e internacional. Especialmente em 2016, quando a cidade sediou as Olimpíadas do Rio, jornalistas do mundo inteiro conheceram e escreveram sobre o museu. Com os prêmios internacionais, as parcerias de conteúdo e de cooperação científica com instituições nacionais e estrangeiras, o sucesso de público e as atividades como *workshops* e seminários com participação de especialistas do mundo inteiro, o museu continua chamando a atenção das mídias impressa, *on-line*, de rádio e TV, além de influenciadores digitais e formadores de opinião.

Até outubro de 2019, o Museu do Amanhã teve mais de 43 mil inserções em veículos de mídia. Do *New York Times* à *Art Newspaper*, passando pelo *Guardian* e a *Vogue*, além dos mais destacados veículos nacionais, o Museu do Amanhã foi objeto de matérias sobre sua arquitetura icônica, sustentabilidade, programação, exposições temporárias, tecnologia, inovação científica e sua importância na revitalização da região portuária, que virou um dos pontos mais visitados do Rio de Janeiro.

**EQUIVALÊNCIA  
PUBLICITÁRIA TOTAL:**  
R\$ 513,8

**MILHÕES TOTAL  
DE INSERÇÕES:**  
43.570

## 4.3 MUSEU DO AMANHÃ DIGITAL

### 4.3.1 CONTEXTO DIGITAL

Em um mundo cada vez mais volátil, repleto de incertezas, exponencialmente complexo e intrinsecamente ambíguo (VUCA<sup>6</sup>), os desafios da comunicação de museus se renovam e dialogam diretamente com a forma pela qual organizamos nossas redes.

Uma nova geração de seres humanos completamente adaptada às tecnologias, hiperconectada e interessada em experiências hiperpersonalizadas começa a se tornar viabilizadores como audiência nas principais instituições. Desse modo, as tecnologias digitais se consolidam como canais possibilitadores de conexões mais significativas e individualizadas. O sucesso na utilização destes canais digitais está no engajamento virtual ou off-line, já que a vida contemporânea não reconhece mais essas fronteiras. Os resultados de engajamento digital passam a ser considerados segundo outras métricas, muito mais complexas do que os números de visita das instituições.

<sup>6</sup> VUCA é um acrônimo em inglês formado pelas iniciais das palavras (V) volátil, (U) Incerto, (C) Complexo e (A) Ambíguo, em referência ao mundo contemporâneo que muda com agilidade, de forma contraditória e incerta, com uma complexidade que impossibilita uma visão integral dos fatores e que nos fornece contextos ambíguos. O uso mais recente do termo "VUCA" começa a despontar no início dos anos 2000, mas a expressão remonta à educação militar do fim da década de 1980 nos Estados Unidos.

O engajamento para o Museu do Amanhã, portanto, compreende fundamentalmente a conexão que se estabelece com os diversos públicos, levando em consideração esse contexto mais amplo que impacta a sociedade.

Receber a atenção das pessoas, inspirá-las e mobilizá-las sempre foi um grande desafio das instituições que trabalham com arte e cultura, mas foram as redes sociais que aprenderam a manipular emoções, relações e provocar esse engajamento. Elas dirigiram para o visitante um olhar que contempla mais do que dados demográficos e que passa a privilegiar dados comportamentais e motivacionais.

Não é apenas o futuro que é incerto. Nosso presente também está contaminado de imprecisão e insegurança. Em um momento em que não só as redes sociais, mas também outros veículos tradicionais de comunicação, em mídia de massa, lutam com o conceito de pós-verdade, e notícias fake ganham proporções avassaladoras, capazes de mobilizar audiências com base em mentiras, qual o papel que os museus, percebidos como fontes confiáveis, podem então assumir?

As novas estruturas de conexão entre seres humanos põem em xeque os conceitos tradicionais de autoridade e desestabilizam, entre outros, o conceito de relevância institucional, que passa também a compreender a capacidade de conexão com as pessoas.

**O ENGAJAMENTO PARA O MUSEU DO AMANHÃ, PORTANTO, COMPREENDE FUNDAMENTALMENTE A CONEXÃO QUE SE ESTABELECE COM OS DIVERSOS PÚBLICOS, LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO ESSE CONTEXTO MAIS AMPLO QUE IMPACTA A SOCIEDADE.**

## 4.3.2 A CONDUÇÃO DIGITAL PELO MUSEU DO AMANHÃ

Por meio da compreensão de um conceito de autoridade menos hermético, a estratégia de comunicação do Museu do Amanhã tem sido pautada no reconhecimento do potencial de cada pessoa como multiplicadora das diversas mensagens que precisamos contemplar. E reconhece em cada uma dessas pessoas a realização da missão fundamental das instituições museais: a capacidade de repercutir suas narrativas e conteúdos programáticos em experiências pessoais, que sejam de fácil acesso e que tenham potencial de integrar as pessoas socialmente, ou seja, que tenham potencial de criação de redes.

É papel da Área de Comunicação do Museu do Amanhã, com base no plano de ação das áreas curatoriais do museu, criar conversas com o público e levá-lo a compreender que o museu é muito mais do que o imenso e significativo conteúdo apresentado em sua exposição de longa duração. Considerando que 69,8% da população brasileira (Pesquisa Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC 2018, do IBGE), está ativa nas redes sociais e que o brasileiro passa em média nove horas navegando na internet, sendo três dessas horas diárias dedicadas apenas às redes sociais, para o Museu do Amanhã, as redes sociais passaram a ser identificadas como o principal **touchpoint** com a nossa audiência, especialmente o Facebook que, em análise de dados de julho de 2019 realizada pelo departamento de pesquisa do museu,

se revelou como o canal de comunicação que mais precisamente acompanha as curvas de visitação do museu.

Nesse sentido, o digital é uma oportunidade tanto de prototipação quanto de experimentação. A comunicação digital tem se tornado progressivamente importante para o Museu do Amanhã. A presença on-line do museu tem a desafiadora missão de compartilhar o conteúdo de um museu de ciências aplicadas com um público muitas vezes pouco habituado a conteúdos museais, abrindo possibilidades de conversação e construindo pontes que podem transformar esse usuário das redes sociais em visitante do museu.

Consolidar uma imagem acessível, simples, leve e direta é mais um dos desafios para a construção de relevância em torno dos perfis do museu. Para isso, buscamos conectar os temas abordados em nossos canais de comunicação com os temas discutidos na programação mensal e os conteúdos expostos em nossos espaços. Além disso, acompanhamos de perto as publicações feitas por usuários que despertem interesse da instituição. O monitoramento de UGC (user generated content) – conteúdo gerado por usuário nas redes, é um dos principais pontos de atenção para o Museu do Amanhã por ser uma instituição de ampla visibilidade, para além dos canais tradicionais de alcance de públicos que tradicionalmente visitam museus.

### Mídias digitais

YouTube (seguidores)	2.430
Facebook (seguidores)	188.072
Instagram (seguidores)	147.666
Twitter (seguidores)	18.335
Site (pageviews)	12.500.000
Spotify (seguidores)	4.460



### 4.3.3 O CÉREBRO E A IRIS+

A Área de Comunicação capta os dados fornecidos pelo software de conteúdo da exposição principal, o Cérebro, que são utilizados para disparar comunicação dirigida on-line (via e-mail marketing) para divulgação de nossa programação e de conteúdos diversos relacionados ao Museu do Amanhã. Além disso, o cadastro no Cérebro gera um e-mail automático que é enviado para cada visitante com uma pesquisa de satisfação que oferece dados sobre a visão do entrevistado de sua experiência no museu, e serve também como ponto de partida para melhorias em nosso atendimento.

No Cérebro, também é possível ter acesso às respostas do visitante ao interativo IRIS+, o que torna possível entender, entre outras coisas, quais são as principais preocupações dos visitantes e, com base nelas, pensar em atividades de programação que tenham aderência aos temas mais citados.

Com os dados do Cérebro, descobrimos quais interativos do museu são os mais utilizados. Isso nos fornece inteligência para pensar em conteúdos para as redes que sejam mais atrativos ao usuário e também propor melhorias aos menos utilizados.

Assistente virtual vinculado ao Cérebro, a IRIS acompanha o visitante em sua visita na exposição principal e dispõe de uma versão ampliada, o interativo IRIS+ que, por meio de um diálogo com o visitante e considerando suas preocupações com o planeta, busca provocá-lo para um engajamento social em prol do meio ambiente, chegando a revelar projetos de diversas organizações, fundações e instituições do Brasil que podem ser apoiadas pelo visitante.

### 4.3.4 SITE, REDES SOCIAIS E APLICATIVOS

O site do Museu do Amanhã é utilizado principalmente para divulgar a programação e as ações do museu e vender ingressos. Dividido por áreas, o site permite ao usuário encontrar as atividades programadas, inscrever-se em eventos, baixar o aplicativo do museu, candidatar-se a processos seletivos com oferta de bolsas, receber informes sobre programações especiais e mudanças importantes – como eventuais alterações no horário de funcionamento –, entre outras funções.

Em sua criação, o site recebeu otimização para motores de busca (SEO) – como Google, Bing, e outros – o que garante melhores resultados em buscas. Tem conexão com as redes sociais, mas não é um gerador de tráfego para elas. Na estratégia do Programa de Comunicação, o foco é o inverso: levar as pessoas das redes sociais para o site.

Em 2018, em parceria com a IRB Brasil-RE, criamos o aplicativo Museu do Amanhã. Com acesso à programação completa, guia de visitação, mapa interativo para facilitar a exploração do espaço, textos informativos sobre as atrações e até experiências de realidade aumentada espalhadas por toda a exposição, o aplicativo oferece também recursos de acessibilidade como audioguias, audiodescrição das exposições e vídeos com informações interpretadas em libras. O aplicativo busca melhorar o acesso direto dos visitantes a informações sobre o museu, como dicas com opções de transporte, e um espaço para a compra de ingressos on-line com direito à fila preferencial. Disponível em português e inglês, o aplicativo Museu do Amanhã funciona nas plataformas Android e iOS.

As redes sociais são usadas de maneira integrada, com distribuição de conteúdo cuidadosamente curado para o perfil de cada rede. Para a realização de campanhas, é realizado um planejamento prévio de modo a otimizar o desempenho das postagens e alcançar o máximo de pessoas potencialmente interessadas no assunto.

O uso estratégico das hashtags é priorizado no Instagram com o objetivo de aumentar a visibilidade do conteúdo do Museu do Amanhã e vincular resultados de diversos conteúdos ao universo de temas abordados pelo museu. Nas redes sociais, a principal hashtag adotada é #museudoamanha que, com a variante #museudoamanha, resulta em mais de 329.055 menções.

Os canais monitorados são as redes sociais (Facebook, Instagram e Twitter), o e-mail de contato@museudoamanha.org.br, o Tripadvisor e o ReclameAqui. O monitoramento de menções ao Museu do Amanhã resulta em relatórios mensais de performance de todas as ações, análise das mentions e análise da concorrência. Em momentos de sprint um pouco mais longo, o relatório contempla ainda definição dos termos de marca para análise de sentimento positivo e negativo, Analytics Performance, média de interações, taxa de cliques e conversões. Com base nesse material, são apontadas estratégias de curta implementação para novos momentos de planejamento.

A cada ciclo de três meses, é recomendada a realização de uma reunião de revisão do planejamento e revisão das mensagens-chave da comunicação e, a cada semestre, a redefinição do número de parâmetros e cenários que o monitoramento contempla.

Para além de um processo de planejamento longo e estruturado, a análise de engajamento nas redes, o monitoramento de dados de acesso e o cruzamento com informações de visita têm orientado, em ciclos mais recentes, a prototipação de uma estratégia de comunicação mais curta e de rápidos resultados. Um exemplo é a identificação de dias com baixos índices de visita do museu e a veiculação de postagens impulsionando ações, exposições e convites nas vésperas desses dias.

Apesar de não haver nenhuma orientação quanto às redes sociais no PM 2015-2019, diversas estratégias foram testadas ao longo dos quatro anos de museu. Em 2019, a estratégia de publicação nas redes sociais buscou reduzir o espaço de programação, compreendendo que esse tipo de conteúdo engaja menos o usuário. O foco em conteúdo busca trazer novidades e curiosidades que estimulem a visita, que desperte nas pessoas o interesse no conteúdo produzido pelo Museu do Amanhã.



## 4.4 O FUTURO DA COMUNICAÇÃO E DA PRESENÇA DIGITAL DO MUSEU DO AMANHÃ

Um museu deve estar atento a diferentes maneiras pelas quais pode influenciar a vida contemporânea. Nesse sentido, o Museu do Amanhã tem pautado temas e causas fundamentais para a contemporaneidade, não apenas mediante suas plataformas de comunicação, mas também por meio de todo o seu acervo de informações e de sua programação de atividades, eventos e exposições.

Comprometido com a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), que prevê os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) a serem implementados por todos os países do mundo até 2030, o Museu do Amanhã tem levantado questões e se somado a debates de abrangência mundial, como as mudanças climáticas, o aumento das diversas desigualdades sociais e a garantia dos direitos fundamentais dos seres humanos. Levantar posicionamentos alinhados a um conceito de desenvolvimento responsável é também uma forma de influenciar a construção dos futuros que se aproximam.

Diante de um cenário em que as instituições tradicionais estão sendo amplamente questionadas quanto à sua atuação sociocultural, a geração de conteúdos digitais possibilita que os museus sejam difusores de informação e influenciadores de atitudes coletivas positivas em relação à participação civil como agentes de mudança.

Nesse sentido, o Museu do Amanhã pode cumprir sua responsabilidade como canal estratégico na difusão de conteúdos e uma voz de posicionamento para contemplar a diversidade populacional, contando com a ciência como argumento referencial, que estejam alinhados com a agenda de desenvolvimento da ONU.

Nesse contexto, públicos diversos brasileiros e internacionais têm interagido digitalmente com os conteúdos do Museu do Amanhã, o que cria um canal direto de participação e diálogo ativo sobre as temáticas contemporâneas com o protagonismo e a evidência dos posicionamentos do museu. Essa atuação para além de seus muros está integrada às tendências de comunicação digital dos museus, sobretudo como influenciadores de uma mudança de hábitos e de estilo de vida pela regeneração do planeta. No futuro, o Museu do Amanhã poderá ampliar sua atuação digital por meio de seus diversos canais (site, Instagram, Facebook, IRIS+, YouTube e outras plataformas), o que possibilita estar presente e firmar sua relevância nos temas de ciência contemporânea e das esferas da convivência social e da sustentabilidade para muito além de seus limites físicos e de seus espaços expositivos.

Assim, identificamos como desafios prioritários para a agenda digital do Museu do Amanhã nos anos futuros:

- » Ampliar seu acervo no espaço digital contemplando as atualizações constantes do conteúdo.
- » Trabalhar o acervo de longa duração com uma presença digital mais forte.
- » Melhorar a utilização das plataformas móveis e outros espaços ainda pouco explorados, tratando a presença digital do museu como uma finalidade e não apenas como forma de atrair visitantes para o espaço físico.
- » Expandir-se para a internet do cotidiano e ir além da utilização digital apenas focada no site, e entender comunicação digital como acervo do museu.
- » Criar conteúdos expansivos com acessibilidade universal.
- » Tornar o Museu do Amanhã uma mensagem no imaginário do público, a partir da relevância de seu posicionamento.



# 5. PROGRAMA DE **FOMENTO E FINANCIAMENTO**

Este programa abrange a estratégia de captação de recursos para a manutenção do Museu do Amanhã, por meio de recursos públicos e privados, receitas internas e externas, que, organizadas sob o modelo do triângulo da sustentabilidade, têm como meta a plena sustentabilidade econômica de sua operação, em complementação aos recursos públicos.

## 5.1 FONTES DE RECURSOS

### 5.1.1 CONTEXTO DE ABERTURA DO MUSEU DO AMANHÃ

O Museu do Amanhã abriu suas portas em dezembro de 2015, com a projeção de receber até 500 mil visitantes por ano. Contudo, com seis meses de operação, a direção do museu constatou um novo cenário que levou ao ajuste de todas as projeções de financiamento, criação de conteúdo, número de colaboradores, volume de manutenção, entre outros. Em vez dos 500 mil visitantes por ano estimados em sua inauguração, o Museu do Amanhã recebeu 1,4 milhão de visitantes, tornando-se o museu mais visitado do Brasil entre dezembro de 2015 e dezembro 2016.

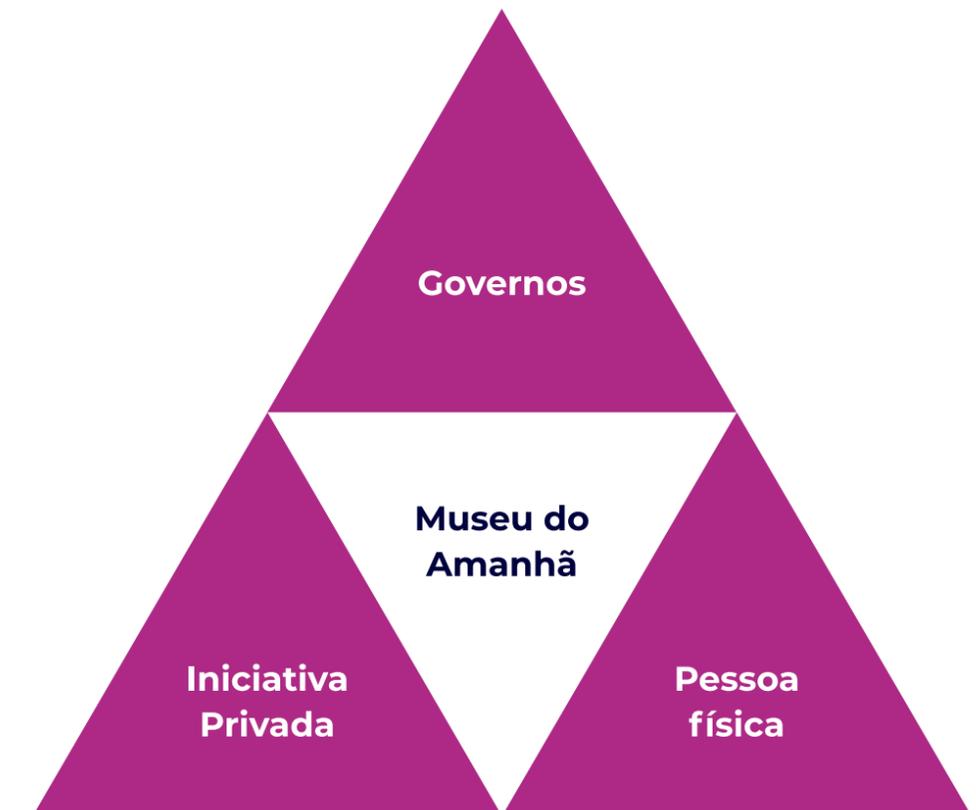
Diversas estratégias para o financiamento do museu foram adotadas durante o primeiro ano de sua existência. O museu tornou-se em pouco tempo um ícone no processo de revitalização da região portuária do Rio de Janeiro, com a Praça Mauá e o Museu do Amanhã como principais âncoras, juntamente com o Museu de Arte do Rio (MAR), o AquaRio e o VLT, entre outros.

O fato de a abertura do museu ter sido planejada para se realizar durante o período da Olimpíada de 2016 ajudou muito para atrair público amplo e diverso, turistas e também para gerar notoriedade para a marca “Museu do Amanhã” e para a Zona Portuária, que contou com outras iniciativas que até hoje fortalecem o desenvolvimento da região central da cidade.

#### 5.1.1.1 A BUSCA DO EQUILÍBRIO ENTRE AS FONTES: O IDEAL E O REALIZADO

O modelo ideal de sustentabilidade financeira a ser adotado pelo Museu do Amanhã seria o chamado “triângulo da sustentabilidade financeira”, matriz que adaptada para a realidade brasileira, estaria mais voltada para o modelo de parceria público-privada e pessoa física (PPPP), com três vértices de sustentação conforme o diagrama a seguir.

FIGURA 3. MODELO DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA





Nessa matriz, as várias fontes de recursos auxiliam a sustentabilidade financeira de uma instituição cultural que tem a complexidade e a estrutura de um museu com o porte e alcance do Museu do Amanhã e garantem uma diversificação de receitas apta a superar os desafios que a vida institucional de um museu apresenta.

Porém, o cenário nacional de subvenção pública em seus equipamentos culturais vem decrescendo significativamente ano após ano. O repasse da prefeitura do Rio de Janeiro, durante o primeiro ano de operação do museu (2016), representava mais de 55% do valor total do orçamento. E, em 2019, esse aporte correspondeu a 8% do valor total do orçamento do museu, o que afetou diretamente a gestão efetiva do museu e impactou enormemente a própria dinâmica da captação de recursos.

Dessa forma, para o financiamento do Museu do Amanhã, foram implementadas estratégias que pudessem superar os desafios impostos pela redução do repasse público, que foi de 13% em 2018, como os patrocínios captados da iniciativa privada (60% em 2018), a realização de eventos corporativos (5% em 2018) e o estabelecimento de parcerias. Além disso, foi possível criar espaços de cooperação internacional e iniciativas de atração de recursos de pessoas físicas doadoras, além das receitas internas geradas com bilheteria (20% em 2018) e consignação de espaços para lojas e restaurantes.

### 5.1.1.2 CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Diante dessa conjuntura e, conseqüentemente, da necessidade de captar mais recursos para a sustentabilidade financeira do museu, o IDG estrategicamente decidiu instituir uma nova área, a Diretoria de Projetos e Captação de Recursos.

Essa diretoria organizou-se, ao longo desses quatro anos, em três núcleos principais:

- » Patrocínios e parcerias;
- » Eventos e grupos corporativos; e
- » Pessoas físicas – programa Amigos do Amanhã – Noz.

## 5.1.2 FONTES DE RECEITA EXTERNAS E INTERNAS

Chegamos a 2019 com essas principais fontes de receita do Museu do Amanhã, além do repasse da prefeitura:

### » FONTES EXTERNAS

- patrocínios empresariais, incluindo também parcerias, permutas, editais e fundações internacionais;
- eventos e grupos corporativos;
- pessoas físicas: programa Amigos do Amanhã – Noz, e grandes doadores (ainda não implementado até 2019);
- itinerância de exposições (que desde o princípio, foi criada também como potencial fonte de receita).

### » FONTES INTERNAS

- bilheteria;
- contrato de cessão de espaço: loja e restaurantes;
- outros.

### 5.1.2.1 FONTES EXTERNAS

#### » PATROCÍNIOS E PARCERIAS

Em sua inauguração, o Museu do Amanhã contava com dois grandes patrocinadores: Santander (cota máster) e BG que, posteriormente, se tornou Shell (cota mantenedor).

Com o crescimento de público e a diminuição do repasse público, a Diretoria de Captação precisou buscar novas fontes de receita e diversificar os parceiros. Com a evolução desse trabalho, a receita obtida com a captação de recursos ao longo desses quatro anos por esse setor passou a representar de 50% a 70% do orçamento total do museu.

#### » ESTRATÉGIA DE CAPTAÇÃO E PLANO DE COTAS

Foi necessário redesenhar a plataforma de patrocínios com cotas (valores), chancelas e contrapartidas mais adequados à realidade vivenciada pelo museu a cada fase, revisando o planejamento originalmente realizado com base no trabalho da Fundação Roberto Marinho, que desenvolveu a plataforma de patrocínios implementada para a inauguração do Museu do Amanhã.

Passamos também a realizar o mapeamento de possíveis editais e inscrição nos mesmos, inclusive para fundações internacionais. Um exemplo é o caso da Fundação Engie, que patrocinou o programa Entre Museus, e também outros apoios financeiros realizados pelo British Council por meio do Newton Fund (fundo de financiamento britânico) e, também, outros editais nacionais como os do BNDES.

Para cada patrocinador, são elaborados relatórios específicos, enviados anualmente de acordo com o programa desenvolvido em conjunto com o museu (exemplo: Fundação Engie e IBM com IRIS+).

Trabalhamos com uma plataforma de patrocínio desenvolvida especificamente para o Museu do Amanhã, com adesão do potencial parceiro ao funcionamento total do museu. Ou seja, ao ingressar como patrocinadores, as organizações apoiam conteúdos específicos e recebem contrapartidas das ações de relacionamento e direito a experiências especialmente desenvolvidas para cada uma delas (visitas com enfoques específicos, guiadas pelo curador, por exemplo), além da exposição de sua marca e visibilidade.

FIGURA 4. PLATAFORMA DE PATROCÍNIOS DO MUSEU DO AMANHÃ





### - PLANO DE COTAS E CONTRAPARTIDAS

Desde 2015 até 2019, o plano de cotas e contrapartidas para as empresas interessadas em patrocinar o Museu do Amanhã passou por diversas alterações, atendendo às demandas específicas das empresas combinadas com a missão e o propósito do museu.

Para a abertura do Museu do Amanhã, foram previstas 4 cotas de patrocínio conforme consta no PM 2015-2019: patrocinador máster, mantenedor, apoio.

A seguir, destacamos como foram definidas as cotas e distribuídas em relação aos valores que seriam aportados por cada uma das empresas e a correspondente lista de contrapartidas oferecidas pelo museu a cada uma dessas cotas de forma proporcional, no momento de sua inauguração:

#### PATROCINADOR MÁSTER

Consiste em investimento de R\$ 35 milhões para a implementação do projeto e o compromisso de colaborar com R\$ 3 milhões por ano para a manutenção do projeto, a partir de sua inauguração.

Como contrapartida, por um período mínimo de dois anos, estavam previstos:

- » exclusividade no segmento de mercado de atuação;
- » visibilidade nas peças de comunicação do museu e press releases;
- » placa exclusiva e permanente no foyer do museu;
- » assento no conselho do museu;

- » convites cortesia, visitas guiadas e acesso gratuito de funcionários;
- » visibilidade no programa/catálogo do museu;
- » uso do espaço para evento institucional exclusivo;
- » assinatura de um espaço/programa permanente;
- » possibilidade de receber exposições temporárias em outros espaços culturais próprios ou patrocinados;
- » possibilidade de intercâmbio de conteúdos com outros projetos e programas institucionais;
- » direito a realizar campanha ou desenvolver games/ações on-line próprios sobre o projeto, mediante aprovação prévia da Fundação Roberto Marinho e da entidade gestora do museu.

#### MANTENEDOR

São 3 (três) cotas, para a manutenção do museu, cada cota correspondendo ao investimento de R\$ 3 milhões.

Como contrapartida estão previstos:

- » Exclusividade no segmento de mercado de atuação;
- » Prioridade para renovação de contrato de mantenedor;
- » Visibilidade nas peças de comunicação do Museu e press releases;
- » Assento no Conselho do Museu;

- » Convites cortesia, visitas guiadas e acesso gratuito de funcionários;
- » Visibilidade no programa/catálogo do Museu;
- » Uso do espaço para evento institucional exclusivo;
- » Assinatura de um espaço/programa permanente;
- » Possibilidade de receber exposições temporárias em outros espaços culturais próprios ou patrocinados;
- » Possibilidade de intercâmbio de conteúdos com outros projetos e programas institucionais.
- » Direito a realizar campanha ou desenvolver games/ações online próprios sobre o projeto, mediante aprovação prévia da Fundação Roberto Marinho e da entidade gestora do Museu.

A proporcionalidade da visibilidade da marca, assim como a quantidade de convites, eventos etc. é menor do que a cota de patrocinador máster.

**APOIO**

Cotas em quantidade não fixada, correspondentes ao investimento de R\$ 1 milhão ou parcerias estratégicas de produtos e/ou serviços (know-how) necessários ao museu. Como contrapartida, por um período mínimo de dois anos, estão previstos:

- » visibilidade nas peças de comunicação do museu e press releases;
- » citação de apoio no painel de créditos do museu e ambiente virtual;
- » direito a realizar campanha ou desenvolver games/ações on-line próprios sobre o projeto, mediante aprovação prévia da Fundação Roberto Marinho e da entidade gestora do museu.

A proporcionalidade da visibilidade institucional é menor do que a cota de patrocinador máster e mantenedor.

Com a evolução dos patrocínios e das demandas do museu de 2016 a 2019, desenvolvemos novas categorias de cotas de patrocínio e chegamos ao modelo vigente em 2019, com sete formas de inserção de parceiros patrocinadores em cada uma das cotas de patrocínio e participação empresarial, conforme ilustra a Figura 5.

FIGURA 5. COTAS DE PATROCÍNIO DO MUSEU DO AMANHÃ

<b>Patrocínio Máster</b>	<b>R\$ 4 milhões</b>	<b>1 cota</b>
Patrocínio Mantenedor	R\$ 3 milhões	3 cotas
<b>Patrocínio</b>	<b>R\$ 2 milhões</b>	<b>3 cotas</b>
Co-patrocínio	R\$ 1 milhão	4 cotas
<b>Apoio</b>	<b>R\$ 500 mil</b>	<b>6 cotas</b>
Midia Partner		
<b>Fornecedor Oficial</b>		



## DESCRIPTIVO DE CONTRAPARTIDAS

Para cada uma das cotas acima, o Museu do Amanhã oferece contrapartidas proporcionais à participação de cada empresa, e desta forma, listamos aqui as principais contrapartidas oferecidas:

- » **BENEFÍCIOS FISCAIS** conforme previsto no art. 18 da Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei 8.313/91), devendo, para tal, cumprir os procedimentos sob sua responsabilidade, conforme legislação aplicável, para fazer jus aos mesmos.
- » **EXPOSIÇÃO DA MARCA E VISIBILIDADE DA PATROCINADORA**, sob a titulação “XXXX” (conforme especificada da cota correspondente) no ambiente físico do museu (painel de créditos do museu etc.) e no ambiente virtual (website).
- » **EXPOSIÇÃO DE MARCA NA BARRA DE LOGOS DO MUSEU** sob a chancela XXXXX (conforme especificada da cota correspondente)
- » **INCLUSÃO DA MARCA DA PATROCINADORA**, sob a titulação “XXXXX” (conforme especificada da cota correspondente) em todas as peças de comunicação - mídias impressa, eletrônica e digital, como filme institucional, anúncio de jornal, revista, folders, espaços online, ambientação para eventos e coletivas de imprensa etc...

- » **FIXAÇÃO DE UMA PLACA PERMANENTE DE AGRADECIMENTO** com a marca da patrocinadora no foyer do museu, de acordo com o layout e localização definidos pelo IDG, com observância dos preceitos do artigo 47, inciso I do Decreto Federal 5.761/2006.
- » **MENÇÃO EM TODOS OS PRESS RELEASE** do museu como patrocinador e por meio de inserção da barra de logos.
- » **VISITAS ANUAIS PARA ATÉ 20 (VINTE) PESSOAS** (com mediadores – mediadas pelo Curador e/ou pelos Educadores do museu), estando certo que as visitas monitoradas não poderão exceder os limites estabelecidos no artigo 44 do Decreto 5.761/2006.
- » **COTA MENSAL GRATUITA DE INGRESSOS** (limitado a 10% da cota de ingressos anuais com quantidade especificada da cota correspondente), visando à distribuição para seus clientes, funcionários e outros públicos de interesse do próprio, estando certo que os ingressos disponibilizados à patrocinadora não poderão exceder os limites estabelecidos no artigo 44 do Decreto 5.761/2006.
- » **POSSIBILIDADE DE REALIZAR CAMPANHA INSTITUCIONAL** referente ao patrocínio, mediante aprovação de ambas as partes.
- » **POSSIBILIDADE DE CRIAÇÃO DE UM PROJETO ESPECÍFICO E DE COMUM INTERESSE ENTRE A PATROCINADORA E O IDG** (custos operacionais serão calculados à parte e todos os detalhes de curadoria, tema e viabilidade deverão ser validados entre a patrocinadora e o IDG).

- » **SUBPERMISSÃO DE USO DE ESPAÇOS DO MUSEU** para seminários e/ou eventos da patrocinadora, nos termos das regras de uso não oneroso do museu, sendo certo que os custos de produção e organização do(s) evento(s), bem como todos aqueles relacionados a despesas operacionais do museu, tais como limpeza, segurança e equipe de apoio, serão custeados diretamente pela patrocinadora com recursos não incentivados.



### - **EVOLUÇÃO DOS PARCEIROS NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS**

Como citado anteriormente, o Museu do Amanhã, ao ser inaugurado, contava com dois patrocinadores. Em 2016, já contava com quatro empresas patrocinando o museu, incluindo os dois do ano anterior, e essa progressão de entrada de empresas evoluiu muito ao longo desses quatro anos, alcançando 12 patrocinadores em 2018 e dez em 2019.

Também evoluiu a diversidade do tipo de empresas apoiadoras e a natureza do patrocínio realizado, como podemos citar nestes casos emblemáticos de relacionamento empresarial com o Museu do Amanhã:

**SHELL** – Além de serem mantenedores do museu e apresentarem o Observatório do Amanhã, em 2018 levaram o projeto “Museu do Amanhã extramuros” para o Fórum Mundial das Águas em Brasília.

Com o projeto que expunha uma das experiências da exposição temporária do museu através de realidade virtual. Em 2019, a Shell se engajou no projeto de acessibilidade do museu e passou a patrocinar o projeto dos carrinhos elétricos que ajudam os visitantes com deficiência, idosos, entre outros, na locomoção do perímetro em que o museu está inserido.

Em 2019, o museu serviu como fundo de uma grande campanha de mídia da Shell que apoia a cidade e mostra isto por meio dos projetos que patrocina. O museu está inserido nessa campanha, além do Shell Open Air e outros projetos.

**IRB** – O IRB, além de patrocinar o museu com incentivo via Lei Rouanet, desenvolveu com verba direta um aplicativo específico para uso do Museu. O projeto levou seis meses para ser desenvolvido e contou com a participação das equipes tanto do museu quanto do patrocinador. O resultado final foi ofertado para o público geral que hoje frequenta o museu e que usufrui desta ferramenta.

Apresentamos a seguir as tabelas referenciais com a evolução de valores captados pelo Museu do Amanhã desde 2016 até 2019.





TABELA 2. VALORES CAPTADOS PELO MUSEU DO AMANHÃ – 2016/2019

2016		2017		2018		2019	
Patrocinador	Valor	Patrocinador	Valor	Patrocinador	Valor	Patrocinador	Valor
Santander	R\$3.263.956	Santander	R\$3.263.956	Santander	R\$3.511.966	Santander	R\$3.500.000
Shell/BG	R\$4.500.000	Shell	R\$3.000.000	Shell	R\$3.250.000	Shell	R\$3.500.000
Engie	R\$1.000.000	Engie	R\$2.000.000	Engie	R\$2.000.000	Engie	R\$2.000.000
Estácio	R\$75.000	IBM	R\$1.749.000	IBM	R\$1.750.000	IBM	R\$2.750.000
<b>Total patrocínio</b>	<b>R\$8.838.956</b>	IRB	R\$2.500.000	IRB	R\$1.000.000	IRB	R\$1.000.000
		CCR	R\$868.547	Grupo Globo	R\$1.500.000	Grupo Globo	R\$500.000
		Grupo Globo	R\$1.000.000	CCR	R\$500.000	Renner	R\$310.000
		Deloitte	R\$500.000	Deloitte	R\$500.000	<b>Total patrocínio</b>	<b>R\$13.560.000</b>
		Finep	R\$1.800.000	Fundação Engie	R\$117.982		
		Intel	R\$290.000	BMA	R\$150.000		
		Fundação Engie	R\$91.137	Intel	R\$290.000		
		<b>Total patrocínio</b>	<b>R\$17.062.640</b>	Carrefour	R\$2.000.000		
				<b>Total patrocínio</b>	<b>R\$16.569.948</b>		



Apresentamos a seguir as tabelas referenciais com a evolução das empresas que patrocinaram o Museu do Amanhã desde 2016 até 2019 por cota de patrocínio com as chancelas atribuídas a cada uma delas.

TABELA 3. EMPRESAS PATROCINADORAS DO MUSEU DO AMANHÃ - 2016/2019

2016	
Patrocinador	Chancelas
Santander	Máster
Shell/BG	Mantenedor
Engie	Patrocinador
Estácio	Apoio
<b>Total</b>	<b>4</b>

2017	
Patrocinador	Chancelas
Santander	Máster
Shell	Mantenedor
Engie	Patrocinador
IBM	Patrocinador
IRB	Patrocinador
CCR	Apoio
Deloitte	Apoio
Finep	Apresenta expo temporária
Intel	Apoio
Fundação Engie	Apoio/política captação internacional
Grupo Globo	Parceria estratégica
<b>Total</b>	<b>11</b>



2018	
Patrocinador	Chancelas
Santander	Máster
Shell	Mantenedor
Engie	Patrocinador
IBM	Patrocinador
IRB	Patrocinador
Grupo Globo	Apoio
CCR	Apoio
Deloitte	Apresenta expo temporária
Fundação Engie	Apoio
BMA	Apoio/política captação internacional
Intel	Parceria estratégica
Carrefour	Apresenta expo temporária
<b>Total</b>	<b>12</b>

2019	
Patrocinador	Chancelas
Santander	Máster
Shell	Mantenedor
Engie	Patrocinador
IBM	Patrocinador
IRB	Patrocinador
Grupo Globo	Parceiro estratégico
CCR	Apoio
Renner	Apoio
JC Decaux	Parceiro de mídia
Suvinil	Fornecedor oficial
<b>Total</b>	<b>10</b>

#### - CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE PATROCÍNIO E MATRIZ DE RISCO

Para que uma empresa possa participar como patrocinadora, parceira ou apoiadora do Museu do Amanhã, observamos uma série de critérios que visam garantir a convergência de valores entre os parceiros do museu e nossos valores essenciais. Também obedecemos às normas de compliance aplicadas na gestão do museu, de forma a seguir procedimentos de mitigação de riscos conforme aqui descrito:

- » Visando a sustentabilidade econômica do Museu do Amanhã, que depende de captação de recursos para operar, e o risco associado a essa atividade, consideramos necessário que sejam adotados procedimentos de análise prévia para avaliação da reputação e saúde financeira de seus potenciais investidores, bem como a identificação de pessoas politicamente expostas participantes do quadro societário dessas instituições ou do processo decisório.
- » Essas medidas visam evitar o estabelecimento de parcerias com atores que não pautam suas relações comerciais com base na ética e o regular cumprimento da legislação vigente, expondo a instituição ao risco de ter sua marca associada à estas práticas, bem como ao risco da não concretização da contrapartida financeira em razão do bloqueio dos bens dessas instituições.

» Além das verificações prévias, a instituição responsável pela administração do museu deve possuir Código de ética e conduta definindo os valores e os princípios que orientarão as relações com os investidores e determinando a expressa concordância destes com as regras nele. Da mesma forma, deve elaborar norma interna de captação, estabelecendo os procedimentos e as regras a serem observadas para recebimento de doações e patrocínios, bem como na negociação de acordos de parceria que envolvam permuta e/ou contrapartidas e negociação de equivalência de valores e critérios a serem observados ao longo de toda a parceria comercial.

» O instrumento de parceria deve conter cláusula específica obrigando o parceiro a se submeter ao Código de ética e conduta, a demais políticas internas da instituição responsável pela administração do Museu do Amanhã além do integral cumprimento das leis vigentes, em especial as normas de prevenção à corrupção, lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo previstas na legislação brasileira, entre elas o Código Penal Brasileiro, a Lei de Improbidade Administrativa (Lei 8.429/1992), a Lei 12.846/2013, Lei de Prevenção à Lavagem de Dinheiro (Lei 9.613/1998) e demais normativos que venham a integrar o ordenamento jurídico.

O uso dessas ferramentas visa a mitigação dos riscos decorrentes da atividade de captação e conseqüentemente a preservação da reputação e da marca do Museu do Amanhã, que fazem parte dos ativos intangíveis da instituição cujos danos são de difícil reparação.

Nesse sentido, ao longo dos anos de gestão do museu de 2015 a 2019, temos estabelecido diálogo com empresas de diversas naturezas, sempre seguindo nossas normas internas de mitigação de riscos, conforme descrito anteriormente, e sempre atualizando com as empresas os conceitos de responsabilidade social corporativa, sustentabilidade e investimento social privado compatíveis com os desafios contemporâneos que enfrentamos e a sociedade que queremos construir juntos.





#### - **EVENTOS E GRUPOS CORPORATIVOS**

O núcleo de Eventos e Grupos Corporativos representa em média 2% a 5% das receitas do orçamento total do museu e atua muito próximo do setor de operações na realização de, em média, 45 a 50 eventos corporativos por ano. No total, em 2019, contamos com dois colaboradores para atender à demanda do mercado de eventos nacionais e internacionais realizados no Rio de Janeiro, que atuam na equipe do Museu do Amanhã.

Foi realizado um estudo de mercado para definir um posicionamento estratégico comercial e também um estudo de benchmarking sobre a política tarifária praticada no segmento de negócios de eventos corporativos que nos possibilitasse entender com mais clareza qual a melhor forma de atuação para o Museu do Amanhã nesse segmento.

Cabe, então, citar alguns marcos desse núcleo de trabalho:

- » mapeamento dos espaços no museu que poderiam ser utilizados para realização de eventos sem que a operação do museu fosse interrompida;
- » implementação de processos jurídicos e financeiros compatíveis com a demanda de eventos;
- » confecção de material de comunicação e apoio específico: orçamentos, mapas, plantas, caderno técnico etc.

O Museu do Amanhã reconhece a importância mundialmente atribuída à realização de eventos como estratégia para captação de recursos para os museus, que tem atributos a serem considerados a fim de assegurar a sustentabilidade financeira assim como sua legitimidade. Por isso, criou uma estratégia própria que conta com características específicas, dentre as quais destacamos:

- » os diferenciais/atrativos para realização de eventos corporativos no Museu do Amanhã:
  - trata-se de um ícone da região portuária revitalizada, com a imponência de seu prédio, relevância arquitetônica da proposta do arquiteto Calatrava.
  - espaço de excelência que agrega valor às marcas associadas ao Museu do Amanhã por meio de seus patrocínios: com isso, a realização de um evento em parceria com o museu oferece às empresas uma associação de valores de marca ligados a temas como sustentabilidade, convivência e mudança climática etc.
- » os recursos provêm de receita própria, ou seja, não restritos a interesses públicos ou privados de qualquer natureza, o que demonstra a legitimidade e independência financeira do museu.

## - PESSOAS FÍSICAS

### PROGRAMA AMIGOS DO AMANHÃ – NOZ

O programa Amigos do Amanhã – Noz foi lançado em julho de 2016 e, em 2019, registrou o número total de 791 amigos (613 titulares/planos + 178 dependentes) com adesões de mais de dez estados do país. Do início, em 2016, até o momento, foram contabilizadas 1.440 pessoas que já passaram pelo Noz.

Trata-se de um espaço de engajamento que reúne pessoas interessadas nos temas de atuação do museu e em consonância com os valores e os pilares do Museu do Amanhã: convivência, conhecimento, sustentabilidade e inovação.

O engajamento de públicos de forma direta com a causa do Museu do Amanhã é um dos fatores fundamentais de fortalecimento desse programa, para além do montante de recursos alavancado por essa fonte de receita de pessoas físicas. A participação da sociedade civil, inclusive com doações financeiras, é um fator de legitimidade institucional para o museu, além de possibilitar que outras fontes de recursos, como as empresas, sejam positivamente impactadas pela existência e o caráter do Noz.

Os participantes contribuem com um valor anual que varia de acordo com o tipo de plano escolhido, conforme as categorias a seguir:

- » Estudante (1 titular) - R\$ 80,00
- » Individual (1 titular) - R\$ 120,00
- » Família (1 titular + 3 dependentes) - R\$ 300,00

A adesão pode ser feita via verba direta ou via Lei Rouanet – doação pessoa física.

O apoio dos participantes do Amigos do Amanhã é fundamental para dar seguimento a atividades promovidas pelo programa. Temos, atualmente, quatro atividades do Noz na programação regular mensal do museu:

- » Yoga no Museu – projeto que começou em novembro de 2018 e se consolidou com ótima adesão do público. As aulas são realizadas duas vezes por mês (segundo e quarto sábados).
- » Clube de Leitura – realizado em parceria com a Livraria da Travessa e a equipe de Educação do Museu, no terceiro sábado do mês. Somente em 2018, enviamos convites para cerca de cinquenta atividades no museu – sendo 24 apresentações realizadas pelo programa, sendo que, destas, dez foram exclusivas para Amigos do Amanhã – Noz.
- » Coral Uma Só Voz – financiado pelo programa, desde agosto de 2018, o coral Uma Só Voz é formado por moradores de rua – acolhido pelo IDG e, hoje, desenvolvido pela Área de Relações Comunitárias.

O valor destinado a esse projeto serve para pagamento de professor de música, alimentação, materiais utilizados nas aulas, produtor/ECAD para apresentações no museu etc.

» Trilhar dos Amanhãs – são as visitas mediadas destinadas especificamente aos visitantes e Amigos do Amanhã – Noz. Nelas, apresentamos a conceituação do museu e os cinco grandes módulos da exposição principal – Cosmos, Terra, Antropoceno, Amanhãs e Nós.

Em 2018 e 2019, foram estabelecidas novas parcerias para o programa Amigos do Amanhã – Noz. Seus parceiros acreditam e são movidos pelos mesmos pilares do Museu do Amanhã: sustentabilidade, convivência, conhecimento e inovação. Por isso, eles oferecem uma série de benefícios e descontos especiais para participantes. São eles:

- » Asa Açai – Benefício Amigo: 10% de desconto em todas as compras na loja.
- » Bichinho do Mato – Benefício Amigo: 15% de desconto em festas-padrão, 7% de desconto em festas piquenique, 15% de desconto na colônia de férias e 20% de desconto na entrada do café da manhã.
- » Casa com Pallet – Benefício Amigo: 10% de desconto em todas as compras no site e encomendas.
- » Ciclo Orgânico – Benefício Amigo: isenção de matrícula + 15% de desconto vitalício na mensalidade.
- » Clube Orgânico – Benefício Amigo: 10% de desconto vitalício em qualquer plano.

- » Escola de Artes Visuais Do Parque Lage (Eav) – Benefício Amigo: 10% de desconto na mensalidade dos cursos semestrais da EAV; 20% na adesão ao programa Amigo EAV.
- » Fazenda Culinária – Benefício Amigo: 10% de desconto em todas as compras.
- » Hareburger – Benefício Amigo: 10% de desconto em todas as compras.
- » Lagoa Aventuras – Benefício Amigo: 50% de desconto em todas as atividades individuais.
- » Liv Up – Benefício Amigo: 10% de desconto em todas as compras no site e na loja.
- » Parceria Carioca – Benefício Amigo: 10% de desconto em todas as compras na loja do Museu do Amanhã.
- » MAM-SP – Gratuidade na entrada do Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM-SP) e 20% de desconto na adesão ao programa de sócios do MAM-SP.
- » MASP – Gratuidade na entrada do Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand (MASP) e 20% de desconto na adesão ao programa Amigo MASP.
- » Travessa – Benefício Amigo: 20% de desconto no livro do mês do Clube de Leitura do Museu do Amanhã nas lojas do Rio de Janeiro.
- » Vida Líquida – Benefício Amigo: 5% de desconto na primeira compra do Básico Detox ou VIP Detox e 5% de desconto nos planos Super Detox (três, seis ou 12 meses).

- » Vero Coco – Benefício Amigo: 10% de desconto nas compras no site.

FIGURA 6. PARCEIROS DO PROGRAMA AMIGOS DO AMANHÃ – NOZ



### - RECURSOS INTERCAMBIÁVEIS EM PERMUTAS

Muitas vezes, empresas de pequeno, médio e até de grande porte podem atuar como apoiadoras e patrocinadoras do Museu do Amanhã, sem a necessidade de aporte direto de recursos financeiros. São empresas que oferecem serviços ou produtos de que o museu necessita para realizar suas operações, mas que podem ser obtidos por meio de parcerias e abatidos do custo total previsto desses itens pelo setor de Compras do museu.

Alguns exemplos são: hotéis; mídias; e fornecedores oficiais.

E podemos citar a Suvinil, por exemplo, com a oferta de tintas para a manutenção da pintura das paredes do museu.

### - O FUTURO DA CAPTAÇÃO DO MUSEU DO AMANHÃ – TENDÊNCIAS

Com relação aos caminhos que a estratégia de captação do Museu do Amanhã poderá seguir de 2020- 2024, será preciso avaliar as tendências de mercado em conjunção com a capacidade de desenvolvimento de novas fontes para o período com o modelo de gestão a ser considerado para o museu nos anos futuros.

Em linhas gerais, a Diretoria de Projetos e Captação de recursos e seus núcleos precisaram atuar prioritariamente na garantia dos recursos corporativos que assegurem a permanência das atividades do museu (estrutura e programação) no ano corrente e desenhar as bases necessárias para a evolução da sustentabilidade econômica nos anos futuros.

Ao mesmo tempo, as perspectivas de futuro para financiamento dos museus em geral apontam caminhos de estratégias e fontes que possam ampliar a diversificação de recursos do Museu do Amanhã e aumentar o equilíbrio de suas finanças. São elas:

- » Fundações e editais internacionais – devido à projeção internacional do Museu do Amanhã, as fundações internacionais são uma fonte relevante, que pode se dar em captação conjunta com parceiros internacionais como museus no caso de exposições itinerantes, ou ainda fundações voltadas ao desenvolvimento científico contemporâneo, o que requer pesquisa e atuação especializada.
- » Itinerância mais ampla das exposições e conteúdos do Museu do Amanhã – As exposições em formato pop-up e instalação interativa são uma fonte de receita significativa para vários museus do mundo, e que pode se dar tanto nacionalmente quanto internacionalmente, patrocinada por empresas, ou mesmo articuladas com outros museus pelo mundo que tem recursos para suas exposições temporárias. Os conteúdos do Museu do Amanhã são bastante inovadores e atraentes para diversos museus que buscam compor as exposições itinerantes com sua programação permanente.

» **Major donors** (grandes doadores pessoa física), que possam criar uma rede de doadores pessoa física com valores de doação média mais substanciais do que os existentes hoje no Noz (implementar e inserir mapeamento de doadores possíveis no Brasil e no mundo).

» **Crowdfunding e matchfunding** – campanhas de financiamento coletivo, que vem sendo cada vez mais utilizadas como canal de doação de pessoas físicas pelos museus, mas também atraem uma nova forma de empresas participarem por meio de matchfunding (aporte financeiro de empresas a cada montante predefinido de recursos captados de pessoas físicas por uma instituição ou projeto) - videomodelo do programa BNDES+ MatchFunding, do qual participaram diversos museus brasileiros.

» Fundos patrimoniais de longo prazo – **endowment** – com nova legislação implantada no Brasil, há um lastro legal mais favorável e uma cultura de doação desta natureza em pleno desenvolvimento por parte dos museus e dos doadores potenciais.

O Museu do Amanhã poderá, portanto, atuar de forma proativa e estratégica no desenvolvimento destas fontes potenciais que possam assegurar a saúde financeira institucional, por meio de diversificação de recursos, associados a recursos públicos de natureza direta, dos governos municipal, estadual e federal, e também por meio das fontes privadas já citadas anteriormente neste programa.



### 5.1.2.2 FONTES INTERNAS DE RECURSOS

Ao longo dos últimos quatro anos, o potencial de geração de recursos alavancados internamente pelo Museu do Amanhã levou em consideração seus ativos tangíveis, a partir do edifício icônico e do conhecimento produzido pelo museu. Com isso, definiu-se um modelo de gestão das fontes internas de recursos que incluem os espaços consignados e a bilheteria, que detalhamos a seguir na revisão do plano museológico original.

#### - ESPAÇOS CONSIGNADOS – CAFÉ, RESTAURANTE E LOJA

Os três espaços em que há potencial geração de receita – café, restaurante e loja – atualmente operam por meio de contratos de subpermissão de uso dos respectivos espaços localizados dentro do museu. Além disso, existem contratos vigentes de sublocação de imóvel para Estação Rádio Base (ERB), pelos quais as operadoras telefônicas utilizam espaços do museu para cabeamento e multiplicação de sinal.

#### CAFÉ E RESTAURANTE

As áreas destinadas ao café e ao restaurante são geridas pelo Fazenda Culinária Bar e Restaurante Ltda., que tem contrato vigente em 2019, proveniente de licitação de operação indireta. O contrato de subpermissão onerosa de uso, com interveniência da CDURP, foi assinado em dezembro de 2015 e sua vigência é de 120 meses.

Ambos os estabelecimentos compartilham da cultura organizacional do Museu do Amanhã, ou seja, oferecem diversas opções respeitando a multiplicidade de escolhas e de perfis dos visitantes do museu, oferecendo opções vegetariananas, veganas, sem glúten, além do compromisso com a qualidade do que é oferecido, prezando por alimentos frescos e orgânicos. Assim como ocorre no museu, os estabelecimentos também mantêm, entre seus funcionários ou prepostos, um mínimo de 10% de moradores da região portuária do Rio de Janeiro.

A definição dos cardápios é de total responsabilidade do Fazenda Culinária, mas, caso necessário, é possível cancelar vendas de qualquer produto que seja considerado inconveniente ao interesse público.

O museu preocupa-se em envolver os parceiros responsáveis pelos espaços consignados em sua programação. Assim, sempre que ocorrem novas exposições, a Área de Conteúdo realiza uma apresentação, a fim de detalhar os conteúdos, o objetivo da exposição, para que público ela se destina, a fim de sugerir linhas de atuação para facilitar elaboração de produtos.

Além da receita proveniente da sublocação do espaço – reajustada em 2019 para R\$ 11.752,34 por mês – o Fazenda Culinária Bar e Restaurante Ltda. repassa os valores operacionais referentes a gastos como água e luz.

A seguir, é possível observar a receita gerada, desde 2016, referente a aluguel e reembolsos operacionais.



TABELA 4. RECEITA GERADA – CAFÉ E RESTAURANTE – 2016-2019

Ano/mês	2016	2017	2018	2019
Janeiro		14.071,66	10.174,79	7.666,69
Fevereiro		13.442,83	8.975,89	8.317,78
Março		7.711,64	8.077,09	7.724,80
Abril		9.444,63	7.329,26	6.740,54
Maio		11.547,82	7.182,41	7.410,06
Junho		10.514,05	7.269,28	11.845,41
Julho	10.597,23	10.082,98	6.610,56	9.007,65
Agosto	11.370,13	9.753,08	7.189,31	10.093,67
Setembro	11.756,17	11.096,28	7.629,17	10.716,65
Outubro	37.787,35	9.992,93	7.458,55	11.820,19
Novembro	14.027,06	9.150,43	7.359,88	
Dezembro	9.616,10	8.679,01	8.062,97	
<b>Total</b>	<b>95.154,04</b>	<b>125.487,34</b>	<b>93.319,16</b>	<b>91.343,44</b>

Como expectativas para o futuro, há mais para explorar nas relações com empresas e empreendedores em espaços consignados, ou seja, como exemplo, é possível promover parcerias com o Fazenda Culinária, entre outros, a fim de promover ambos os negócios, como programações e eventos especiais, happy hours, etc.

**LOJA**

A área destinada à loja é gerida pelo Parceria Carioca Moda Praia Ltda. desde a assinatura do contrato de subpermissão onerosa de uso, com interveniência da CDURP em setembro de 2015 e sua vigência é de 120 meses, proveniente por licitação de operação indireta.

Todo produto desenvolvido com a marca Museu do Amanhã é validado pelas áreas de Conteúdo e Comunicação. Os produtos podem ser desenvolvidos com base em sugestões do museu e do parceiro e variam desde ímãs, cadernos até roupas, livros etc. A loja do museu é a única a comercializar os catálogos das exposições. Atualmente, a loja funciona apenas por meio de vendas presenciais realizadas dentro da loja sediada na entrada do Museu do Amanhã.

A subpermissionária repassa 10% de royalties sobre o valor de vendas brutas de todos os produtos com a marca Museu do Amanhã, além de reservar 20% de seu catálogo a esses produtos. Os valores são apurados mensalmente, sendo apresentado relatório descritivo com os produtos comercializados e seus quantitativos. Os catálogos e as publicações elaborados por exposição e vendidos na lojinha possuem royalty de 30% a 35%. Esses materiais são produzidos pelo museu.

Além da receita proveniente da locação do espaço – que era de R\$ 5.000/mês até agosto de 2019 e foi reajustada para R\$ 6.368,97 – a Parceria Carioca Moda Praia Ltda. repassa ao Instituto gestor do museu os valores referentes aos custos operacionais (como água e energia) e os royalties devidos sobre produtos com a marca do museu.

A tabela a seguir mostra a receita gerada, desde 2016 até 2019, referentes a aluguel, reembolsos operacionais e royalties.

TABELA 5. RECEITA GERADA – LOJA – 2016-2019

Ano/mês	2016	2017	2018	2019
Janeiro		5.139,75	5.409,36	5.588,35
Fevereiro		5.349,37	5.499,35	5.721,86
Março		5.349,37	5.499,35	5.721,86
Abril		5.349,37	5.499,35	5.721,86
Maio		5.349,37	5.499,35	5.721,86
Junho		5.349,37	5.499,35	5.721,86
Julho		5.349,37	5.499,35	5.721,86
Agosto	37.000,00	5.349,37	5.499,35	5.721,86
Setembro	181.000,00	5.349,37	5.499,35	5.721,86
Outubro	5.000,00	5.349,37	5.499,35	5.721,86
Novembro	5.000,00	5.349,37	5.499,35	
Dezembro	5.000,00	5.349,37	5.499,35	
<b>Total</b>	<b>233.000,00</b>	<b>63.982,82</b>	<b>65.902,21</b>	<b>57.085,09</b>

Assim como ocorre com o café e o restaurante, é possível cancelar vendas de qualquer produto que seja considerado inconveniente ao interesse público e também são realizadas apresentações referentes ao conteúdo das exposições, a fim de sugerir linhas de atuação para facilitar elaboração de produtos.

Como expectativas para o futuro, é possível pontuar:

- » a ampliação de canais de venda, por meio de e-commerce, por exemplo;
- » parcerias com outras lojas em pontos turísticos para disseminação da marca do museu;
- » contratação de consultores de produto a fim de potencializar a ligação entre as exposições e os produtos;
- » exploração de mais produtos voltados a ciência, jogos e brinquedos educativos, etc.

Além dos espaços citados anteriormente, atualmente existem contratos vigentes com as empresas Telefônica Brasil S.A. e Claro S.A. referentes a subpermissão de espaços para instalação de equipamentos como antenas de transmissão e recepção e instalação de Estação Rádio Base (ERB). Ambos os contratos preveem pagamentos mensais e, até outubro de 2019, totalizavam R\$ 419.970,12.

TABELA 6. RECEITA GERADA – ESPAÇOS DE EQUIPAMENTOS DE TELEFONIA – 2016-2019

Ano/mês	2016	2017	2018	2019
Janeiro		21.063,27	3.376,22	50.186,24
Fevereiro		1.217,55	13.924,62	16.464,44
Março		10.939,31	13.248,85	11.555,25
Abril		10.000,00	14.318,25	18.774,46
Maio		20.000,00	14.416,19	16.606,39
Junho			13.443,65	21.283,07
Julho	7.929,25	31.796,29	14.386,65	22.164,23
Agosto	1.281,79	14.254,02	15.430,02	22.735,04
Setembro	2.669,27	13.513,36	24.106,54	21.691,80
Outubro	1.184,28	10.000,00	13.562,28	32.290,01
Novembro	31.308,99	17.993,73	30.102,61	
Dezembro	1.139,88	14.473,60	37.093,95	
<b>Total</b>	<b>45.513,46</b>	<b>165.251,13</b>	<b>207.409,83</b>	<b>233.750,93</b>

As receitas provenientes de espaços consignados representam aproximadamente 1% da receita total do museu.



#### - **BILHETERIA**

O museu foi inaugurado e aberto ao público em dezembro de 2015. A renda de bilheteria desde sua abertura, até 2019, representa 19% de sua receita total. O valor do ingresso, conforme orientação da Secretaria de Cultura, inicialmente foi estabelecido em R\$ 10,00 (inteira) e R\$ 5,00 (meia-entrada).

Às terças-feiras, o museu é gratuito a todos. Nos demais dias, mediante documentação comprobatória, a gratuidade estende-se a alunos da rede pública de Ensino Fundamental e Médio; crianças com até cinco anos de idade; pessoas com sessenta anos ou mais; professores da rede pública de ensino; funcionários de museus; grupos em situação de vulnerabilidade social em visita educativa; moradores da região portuária que aderirem ao programa Amigos do Amanhã – Noz; e guias de turismo. A meia-entrada, mediante documentação comprobatória, é garantida também a pessoas com até 21 anos; estudantes de escolas particulares (ensinos fundamental e médio); estudantes universitários; pessoas com deficiência; servidores públicos da cidade do Rio de Janeiro.

Em reunião ocorrida em outubro de 2016 com o então Prefeito Eduardo Paes, entre outros assuntos, foi tratado o reajuste do valor do bilhete de entrada do Museu do Amanhã e, a partir de 1º de novembro de 2016, foram reajustados para R\$ 20,00 (inteira) e R\$ 10,00 (meia-entrada).

Depois da inauguração do Museu do Amanhã, observa-se uma redução anual gradativa no quadro de visitantes, o que é uma tendência natural em museus após sua inauguração. Conforme demonstrativos a seguir, é possível notar que a redução ocorre em todas as categorias de visitantes e, de forma mais expressiva, nas categorias pagantes.

**A RENDA DE BILHETERIA DESDE SUA ABERTURA, ATÉ 2019, REPRESENTA 19% DE SUA RECEITA TOTAL.**



TABELA 7. QUANTIDADE DE VISITANTES – 2015-2019

Ingresso	2015		2016		2017		2018		2019*	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Bilhete - único Carioca	111	0,18%	39.202	3%	8.920	1%	4.698	1%	6.409	1%
Bilhete - único Turista	65	0,10%	26.298	2%	13.725	1%	7.645	1%	4.561	1%
Inteira	2.994	5%	331.249	25%	266.707	25%	184.205	24%	170.095	25%
Meia-entrada	3.762	6%	411.994	30%	320.887	30%	210.011	27%	190.575	28%
Gratuidade	56.072	89%	543.247	40%	471.618	44%	358.878	47%	316.350	46%
<b>Total</b>	<b>63.004</b>	<b>100%</b>	<b>1.351.990</b>	<b>100%</b>	<b>1.081.857</b>	<b>100%</b>	<b>765.437</b>	<b>100%</b>	<b>687.990</b>	<b>100%</b>

Nota: Dados apurados até out. 2019. Observe no item "Museu do Amanhã em Números", os dados cumulativos até o período da publicação do presente documento; compatibilizando os resultados apurados no meses subsequentes vemos que o total se confirma.

\*Quantidades de visitantes: janeiro a outubro de 2019.



TABELA 8. RECEITA BILHETERIA – 2015-2019

Ingresso	2015		2016		2017		2018		2019*	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Bilhete - único Carioca	8.615	14%	441.943	6%	263.861	3%	158.445	3%	162.497	3%
Bilhete - único Turista	5.045	8%	296.470	4%	338.040	4%	194.735	3%	162.497	3%
Inteira	29.940	48%	3.759.110	55%	5.334.140	58%	3.684.100	60%	3.401.900	60%
Meia-entrada	18.810	30%	2.309.680	34%	3.208.870	35%	2.100.110	34%	1.905.750	34%
Gratuidade	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
<b>Total</b>	<b>62.410</b>	<b>100%</b>	<b>6.807.203</b>	<b>100%</b>	<b>9.144.911</b>	<b>100%</b>	<b>6.137.390</b>	<b>100%</b>	<b>5.632.645</b>	<b>100%</b>

\*Valores referentes aos visitantes; janeiro a outubro de 2019.



TABELA 9. QUANTITATIVO VISITANTES, POR MÊS – 2015-2019

MÊS	2015	2016	2017	2018	2019
Janeiro		107.796	128.824	112.783	91.477
Fevereiro		65.361	65.475	47.543	54.881
Março		87.791	85.368	62.662	48.452
Abril		102.198	96.070	48.728	54.835
Maio		128.559	78.014	50.435	55.341
Junho		129.508	84.268	47.158	58.286
Julho		172.035	111.613	81.343	97.400
Agosto		138.317	92.349	58.277	69.881
Setembro		116.389	108.375	61.699	73.237
Outubro		105.399	81.975	62.611	84.200
Novembro		100.159	72.589	64.277	
Dezembro	63.004	98.481	76.937	67.921	
<b>Total</b>	<b>63.004</b>	<b>1.351.993</b>	<b>1.081.857</b>	<b>765.437</b>	<b>687.990</b>

## 5.2 DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

A Diretoria de Desenvolvimento Institucional (DI) está intimamente ligada à missão, visão, valores e objetivos do Museu do Amanhã, e foi criada em 2019 para contribuir com a construção e manutenção da identidade e estratégia institucional do museu. No decorrer da gestão do Museu do Amanhã, compreendeu-se a necessidade da criação de uma área que desenvolvesse estratégias institucionais, que potencializem a imagem e marca Museu do Amanhã, atuando de forma transversal e complementar às demais áreas criativas, executivas e administrativas da instituição.

Nesse contexto, a Área de DI é desde julho de 2019 responsável pelas áreas de Atendimento, Educação, Relações Comunitárias e Relações Institucionais, Eventos, Desenvolvimento Internacional e programa Amigos do Amanhã – Noz. A integração dessas áreas, traz o foco para a gestão estratégica dos públicos do museu. E o trabalho passa a ser construído de forma integrada e engajada, conectando e potencializando relações, de forma que os públicos do Museu do Amanhã seja o seu ativo mais precioso e mais cuidado.

Por meio de ações conectadas com as áreas de Desenvolvimento de Pessoal (RH) e de Comunicação, objetiva promover a incorporação, pelos colaboradores e parceiros, da visão e dos valores da instituição e de seus projetos, atuando como facilitadora dentro e fora dela. A execução dessa estratégia é realizada como um ciclo de atuação transversal promovendo o maior alcance das ações e dos programas desenvolvidos no museu e, conseqüentemente, de seus públicos.





## 5.2.1 DI COMO PARTE DO PROGRAMA DE FOMENTO E FINANCIAMENTO

A sustentabilidade do museu passa também pela boa relação museu-comunidade. Ou seja, por um lado, a comunidade apoia o museu de forma não monetária, como voluntariado e outras formas de participação e engajamento; por outro lado, de maneira monetária, pode também participar como consumidora dos serviços oferecidos pelo museu ou por meio de doações e legados financeiros. Em qualquer dos casos, o museu deve prestar contas à comunidade, de todas as suas atividades, incluindo gerenciamento financeiro e de cobrança. E isso também é parte da função do DI. Além disso, é fundamental estimular a economia local empregando pessoas, comprando mercadorias locais para seus pontos de venda ou necessidades operacionais diárias, e que DI também mantém um monitoramento criterioso dos fluxos econômicos do museu. No campo da fonte de pessoas físicas, podemos avaliar o programa Amigos do Amanhã – Noz, por exemplo, que expande as conexões das pessoas com o museu, e promove o compartilhamento de conhecimento e um compromisso entre o visitante e a Instituição.

O Amigo passa a ser mais do que apenas outro recurso financeiro, pois, para o Museu do Amanhã, o amigo é antes uma manifestação de cidadania e responsabilidade ativa. Já no campo das parcerias institucionais, são mantidas relações de longo prazo com empresas e instituições que são parte ativa do desenvolvimento e disseminação dos projetos que constituem os pilares básicos do museu.

O posicionamento institucional do museu o iguala a museus científicos de relevância internacional e, portanto, desperta similar interesse e repercussão. Com isso, a sustentabilidade é garantida mediante o planejamento e o estabelecimento de fortes parcerias. Essa sustentabilidade é alcançada por meio do trabalho em estreita associação com outros centros de conhecimento, academias e outros tipos de organizações, para compartilhar recursos, conhecimentos, trocas de conteúdo, conexões e articulações de programas educacionais.

A promoção de alianças institucionais pode ser realizada por meio de: Alianças de negócios – cash equivalent – que permitirão uma parte da isenção do custo da operação e, parceiros da mídia, para a criação de campanhas de marketing e “pacotes turísticos” em cooperação.

Trabalhamos com atuação transversal integrando: acessibilidade, públicos diversos, relacionamento, sustentabilidade, engajamento e integração. E, dessa forma, nos tornamos facilitadores dentro e fora da instituição.

Por meio de ações conectadas com as áreas de Desenvolvimento de Pessoal (RH) e comunicação objetiva promover a incorporação pelos colaboradores e parceiros da missão, visão e valores do gestor e museu e seus projetos. Tem por diretrizes o público e a integração.

O DI atua intimamente vinculado a missão, visão e valores para contribuir com o desenvolvimento da identidade institucional; e tem o papel de identificar sinergia entre iniciativas internas e externas para potencializar ações.



## 5.3 PARCERIAS INTERNACIONAIS E NACIONAIS

### 5.3.1 PARCERIAS INTERNACIONAIS

#### 5.3.1.1 HISTÓRICO E DIRETRIZ ATUAL

O Museu do Amanhã nasceu no epicentro de grandes eventos internacionais na cidade do Rio de Janeiro, como a Olimpíada de 2016 e a Copa do Mundo de 2014, em local e momento transformador e convidativo a receber novos visitantes, com o atraente desafio de construir uma nova dinâmica na região e na cidade.

Nesse contexto, há notoriamente um ensejo de exposição internacional acerca da presença e da proposta de valor do Museu do Amanhã, aproveitada e gerida de forma a maximizar estas oportunidades. A partir disso, promoveu-se o Museu do Amanhã em larga escala, via disseminação global e com impacto evidente da diplomacia cultural como uma forma de “poder brando” (soft power), capaz de comunicar conhecimento e criar confiança entre parceiros e o museu por meio de uma variedade de plataformas que aprimoram a presença e a mensagem sobre o papel do Museu do Amanhã no contexto contemporâneo.

Assim, houve o despertar do museu para as relações internacionais já no início de sua inauguração, sobretudo com o Reino Unido, Estados Unidos, Holanda, e que depois muitos outros países se aproximaram.

Partindo do princípio de que os eixos éticos que sustentam o museu – convivência e sustentabilidade – são conceitos universais que se traduzem em diferentes linguagens e programações, a presença do Museu do Amanhã ultrapassa seu espaço físico e territorial. O museu é assim uma potência multiplicadora e disseminadora de seus conteúdos, e o IDG uma referência em gestão de ativos culturais e científicos e multiplicador de redes de conhecimento e de colaboração.

Em sua estratégia internacional, é importante que o Museu do Amanhã seja reconhecido com referência de museu conectado, inspirador e aglutinador, de se tornar um porto de entrada (e saída) entre os hemisférios sul e norte e uma âncora de referência em museus de nova geração, seja por sua concepção, seja pela programação e/ou desenvolvimento de públicos.

#### 5.3.1.2 DIRETRIZES DA ATUAÇÃO INTERNACIONAL

- » Conectar parceiros, firmar acordos internacionais que atestam nosso compromisso na construção do “amanhã” que desejamos.
- » Reafirmar e projetar a marca “Museu do Amanhã” como modelo de referência em sustentabilidade, inovação, tecnologia, utopia e coexistência;
- » Construir e desenvolver projetos com parceiros de referência em assuntos sobre SDGs, STEAM (ciências, tecnologia, engenharia, artes e matemática), Antropoceno, etc.;
- » Catalisar conteúdos relacionados ao conceito do museu por meio uma rede global de parceiros e vice-versa.



### 5.3.1.3 VISIBILIDADE E RECONHECIMENTO GLOBAL

Por meio das parcerias institucionais que se construíram ao longo dos anos desde a abertura do museu até 2019, é notório o reconhecimento do Museu do Amanhã como Museu de referência nos seus projetos de engajamento de público. O maior exemplo disso, foi o programa conjunto de desenvolvimento de expertises com o Science Museum Group, que hoje está desenvolvendo uma Área de Relações Comunitárias, a partir da experiência de atuação do Museu do Amanhã e seu território. Aqui entendeu-se ser necessário a composição de uma área que estivesse engajada com as melhores referências de programas na área museal e melhores práticas institucionais para as desenvolver. Com isto, foi estabelecida como responsabilidade do setor Internacional dentro da equipe do Museu do Amanhã como sendo a de promover parcerias neste âmbito, além de, fomentar sua disseminação.

Hoje, o Museu do Amanhã conta com uma rede forte de parceiros institucionais externos, que permite a facilidade de conexões e cooperação conjunta de programas e conteúdos expositivos, desde a relação com agências e consulados no mundo, como a Western Sydney University, até a relação que conseguiu criar com os principais museus de ciência europeus e norte-americanos.



- **MUSEUM OF TOMORROW INTERNATIONAL (MOTI)**

Importante mencionar, a relevância da parceria da Fundação Museum of Tomorrow International (MoTI), sediada em Amsterdã, que executa projetos com base dos temas urgentes de ação tendo, como modelo de atuação, o conteúdo e exposições do Museu do Amanhã. Desse modo, representa um importante parceiro na articulação dessa rede conectada de museus orientados para o futuro.

O MoTI nasceu como uma iniciativa de internacionalização de metodologias de atuação do Museu do Amanhã, em 2018, capitaneado por uma fundação internacional que teve apoio do Museu do Amanhã, conduzido pelo Dutch Culture, em parceria com a Universidade de Leiden, com grande foco na disseminação dos conteúdos e práticas do Museu do Amanhã internacionalmente, e que hoje funciona de forma mais abrangente e tem o Museu do Amanhã como parceiro na iniciativa.

Dentre as experiências de relacionamento com parceiros internacionais, é importante também destacar algumas iniciativas marcantes da trajetória do Museu do Amanhã, tais como a assinatura de acordos de cooperação com:

- » Dutch Culture;
- » Leiden University;
- » THINK School;
- » Fundação Esplai;
- » British Council;
- » Fundação BMW;
- » Unesco;
- » Science Museum, etc.

E também programas de financiamento para desenvolvimento de conteúdos:

- » Newton Fund;
- » British Council;
- » Embaixada da Austrália no Brasil;
- » Consulado-geral do Reino Unido.





#### - **CONSIDERAÇÕES SOBRE O INTERCÂMBIO INTERNACIONAL**

Ao longo desses quatro anos, o Museu do Amanhã tornou-se muito mais proativo na busca por parcerias internacionais que pudessem alavancar oportunidades e integração de conteúdos e iniciativas conectadas a seus objetivos institucionais. E surgiu, ainda, a intenção de futuramente expandir a rede de conexões com América do Sul.

Essas articulações posicionaram o museu em relação ao setor de museus internacional, a medida em que os conteúdos que produz estão relacionados aos temas de relevância global como mudanças climáticas, sustentabilidade, convivência.

Também houve ampla visibilidade do trabalho de excelência do Museu do Amanhã em relação a desenvolvimento de públicos no território e relações comunitárias, incluindo o programa Vizinhos do Amanhã, o que despertou o interesse de parceiros internacionais, como o Science Museum.

**TAMBÉM HOUE AMPLA VISIBILIDADE DO TRABALHO DE EXCELÊNCIA DO MUSEU DO AMANHÃ EM RELAÇÃO A DESENVOLVIMENTO DE PÚBLICOS NO TERRITÓRIO E RELAÇÕES COMUNITÁRIAS, INCLUINDO O PROGRAMA VIZINHOS DO AMANHÃ, O QUE DESPERTOU O INTERESSE DE PARCEIROS INTERNACIONAIS, COMO O SCIENCE MUSEUM.**

Os parceiros demonstraram que encontraram no Museu do Amanhã um espaço de troca de saberes e vivência nas seguintes áreas:

- » construção de espaços específicos sobre os temas do futuro e questões emergentes dos estudos de ciência contemporânea;
- » influência sobre narrativas e integração comunitária e territorial;

- » potencial de coprodução e itinerância de exposições futuras;
- » novo modelo de museu experiencial (com protagonismo brasileiro e carioca) e que trate de causas contemporâneas urgentes;
- » espaço de debate neutro reconhecido tendo a convivência como pauta principal.



### 5.3.2 PARCERIAS NACIONAIS

- » Alianças estratégicas que viabilizem a execução de projetos potencializando o alcance das realizações do Museu do Amanhã. A natureza dessas relações se dá a partir da necessidade de correalização de conteúdos, consultoria externa e ou serviços. Com base nessa premissa, é realizada a prospecção de parceiros nas diferentes áreas de atuação que possam complementar a necessidade do projeto/programa do museu.
- » Essas parcerias baseiam-se na premissa de interesse bilateral entre as instituições.
- » Acordos exclusivos e específicos: as parcerias não decorrem de um modelo-padrão; são concebidas de modo individual entendendo a necessidade de atuação do parceiro seu foco de atuação e benefícios mútuos;
- » Otimização de recursos, uma vez que procuramos, com a parceria, suprir gastos e viabilizar os projetos em curso.
- » Parcerias diversas, de cooperação a permutas: dependendo das necessidades atuais das áreas-fins, são elaborados diferentes acordos de parceria com diferentes setores, no âmbito acadêmico, para consultoria, pesquisa e cooperação de projetos, como os casos que desenvolvemos com a ESPM, Coppe/UFRJ, PUC-Rio, FDC. No âmbito comercial, como Trio Boulevard e hotéis, e no âmbito institucional, Museu Nacional, MAR, Museu Histórico Nacional, entre outros 23 museus.



# 6. PROGRAMA DE **CONTEÚDO** E **PESQUISA**



O Programa de Conteúdo e Pesquisa contempla o processamento e a disseminação de informações para o público. Nele se incluem as linhas de pesquisa para o desenvolvimento científico, as pesquisas e ações do Laboratório do Atividades do Amanhã (LAA), os projetos expositivos e demais programações e produtos de conteúdo do museu.

É conduzido pela Gerência de Conteúdo, pela equipe de Desenvolvimento Científico e pela equipe do LAA. Tem como finalidades realizar eventos técnico-científicos e/ou sobre sustentabilidade, criar e aperfeiçoar conteúdos e programas do museu, firmar parcerias científicas e técnicas, estabelecer linhas e projetos de pesquisa, desenvolver pesquisas e prototipações alinhadas com as temáticas do museu.

## 6.1 ESTRATÉGIAS DE CONTEÚDO E PESQUISA

Conforme o programa curatorial, o Museu do Amanhã tem como missão examinar os grandes desafios e as tendências mundiais para os próximos cinquenta anos, com base nos eixos éticos da sustentabilidade e da convivência. E são sempre cinquenta anos que andam com o tempo, provocando a necessidade de renovação constante do conteúdo do museu. Esse olhar, que vai do presente em direção ao futuro subsidia este programa de pesquisa, fundamenta e alimenta os conteúdos do museu em todas as suas ações a partir de simulações e projeções associadas às seis tendências apontadas pela curadoria e que irão moldar o futuro nas próximas décadas, entre elas:

- » Mudanças climáticas: trata da influência da atividade humana sobre o clima e o funcionamento de todo o planeta, mostrando como as escolhas – pessoais e coletivas – resultarão em mudanças climáticas suaves ou extremas.
- » Crescimento da população e maior longevidade: trata da expectativa de aumento da população mundial, ultrapassando dez bilhões em 2055 por exemplo, levando possivelmente à persistência da desigualdade, dos conflitos e da escassez de recursos, em paralelo a grandes avanços científicos e ao incremento da longevidade humana, com expectativa de vida cada vez mais próxima dos 100 anos.

» Maior integração e diferenciação: trata da globalização econômica, da ampliação da comunicação e da conectividade, reduzindo distâncias geográficas e intensificando a convivência de grupos sociais em sua diversidade cultural, social e política, por vezes, conflituosa.

» Aumento de artefatos: trata dos avanços da tecnologia e da criação de novos materiais e artefatos; da manipulação de estruturas moleculares e, conseqüentemente, do controle das funções básicas dos organismos; da produção de novos seres vivos e de sistemas de processamento inteligente, resultando no surgimento de novas formas no mundo – híbridas, isto é, ao mesmo tempo naturais e artificiais.

» Alteração da biodiversidade: trata dos impactos ambientais e climáticos sobre os ecossistemas e as populações da fauna e flora, com inundações, secas, incêndios florestais e acidificação dos oceanos ameaçando múltiplas espécies, aumentando a taxa de extinções.

» Expansão do conhecimento: trata do aumento da produção científica e da demanda por participação nos debates sobre o amanhã, resultando em uma comunidade global mais participativa e detentora de saberes diversos. A ferramenta para construir o amanhã é usar a educação como prática da liberdade.

Se, por um lado, em um mundo cada vez mais interligado, hoje estão estabelecidas as condições para o surgimento de uma cultura planetária, urbanizada e estruturada em torno de megacidades, esse contexto, por outro lado, levará provavelmente a uma reação dos que vão preferir se recolher à própria cultura. Como administrar essas tensões? Como gerir cidades de quarenta milhões de habitantes ou mais? Os impactos sobre os biomas também exercerão sobre a economia efeitos que mal começamos a avaliar.

A atual tendência à miniaturização dos componentes eletrônicos é irreversível: por exemplo, os circuitos dos dispositivos que hoje carregamos no bolso brevemente poderão ser tatuados em nossa pele – já há quem tenha patenteado a ideia – e seus chips integrados diretamente a nosso sistema nervoso. E a aquisição de conhecimento descreve hoje uma curva aceleradíssima: a quantidade de dados de que dispomos sobre vários campos do conhecimento vem tendo um acúmulo exponencial. Os especialistas avaliam, por exemplo, que a cada três anos, aproximadamente, dobra a quantidade de dados disponíveis sobre química.

Com base nessas tendências e de olho nas que estão surgindo, as equipes de desenvolvimento de conteúdos e pesquisas do Museu do Amanhã devem estar sempre atentas ao desenvolvimento de experiências e atividades nas quais os visitantes poderão visualizar diferentes cenários futuros e refletir sobre como cada um deles é consequência de um determinado curso de ação que estamos adotando hoje.



## 6.2 OBSERVATÓRIO DO AMANHÃ E DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO

Conforme o projeto inicial do Museu do Amanhã, foi instituído o Observatório do Amanhã, setor previsto para funcionar como um radar do museu, que capta e repercute informações de centros produtores de conhecimento em ciência, cultura e tecnologia. O observatório também foi pensado como legitimador dos conteúdos das exposições, mantendo-as sempre atualizadas com informações de fontes confiáveis. Ele tinha a incessante missão de perguntar: quais são as grandes oportunidades e ameaças para a sociedade nos próximos cinquenta anos?

Além disso, o observatório funcionou como um órgão editorial e de articulação institucional, que se relaciona – em regime de cooperação permanente – com entidades de pesquisa, educação e inovação, conferindo contemporaneidade ao conteúdo do projeto. Em seu papel de monitoramento, o observatório estabeleceu parcerias com diversas instituições de pesquisa, nacionais e internacionais, responsáveis pelos dados e informações essenciais para que o museu se mantivesse atualizado.

Outra característica do Observatório do Amanhã é ser um espaço que os usuários podem frequentar para realizar pesquisas, interagir com dados recentes sobre os sinais vitais do planeta, propor e participar de agendas de discussões sobre o amanhã. Por fim, ele tem a responsabilidade de congregar dados de diferentes bases de dados e transformá-los em informação para disponibilizar ao público.

Nesse sentido, o Observatório do Amanhã foi pensado tendo como uma de suas principais funções o apoio à exposição principal do Museu do Amanhã. Ao longo do funcionamento do museu, foi identificada a demanda de que sua ação na pesquisa fosse além da exposição principal, tornando-se um espaço de promoção da ciência e da divulgação científica. Além disso, identificou-se uma forte demanda por programas de formação e capacitação nessas áreas. Por esse motivo, as atividades do observatório relacionadas à atualização da exposição principal foram transferidas para a Área de Conteúdo, responsável pela atualização museográfica e de conteúdo da exposição. Paralelamente, foi criada a Diretoria de Desenvolvimento Científico, cuja missão é

fortalecer a função do Museu do Amanhã como museu de ciências, que apoia e dissemina o conhecimento para o desenvolvimento sustentável, através da ampliação da cooperação com a área acadêmica, instituições de pesquisa e centros e museus de ciência.

São estes os objetivos da nova diretoria:

- » Fortalecer os programas das diferentes áreas do Museu do Amanhã por meio do estabelecimento de parcerias com institutos de pesquisa e outros centros produtores de conhecimento no Brasil e no exterior e pelo acompanhamento de fatos e pesquisas capazes de impactar o amanhã.
- » Promover e realizar cursos e programas de formação e capacitação relacionados à ciência, à inovação e à sustentabilidade.
- » Ampliar a cooperação do Museu do Amanhã com redes de pesquisa sobre divulgação científica e com outros museus e centros de ciência no Brasil e no exterior.
- » Promover pesquisas científicas e disseminar o conhecimento relacionado à sustentabilidade, convivência e inovação, por meio de publicações, outros tipos de mídia, atividades e ações inovadoras.
- » Contribuir para o êxito da agenda 2030 e estimular e apoiar ações do Museu do Amanhã voltadas para engajar jovens e pessoas de segmentos vulneráveis no desenvolvimento sustentável, na ciência e na inovação.
- » Planejar e realizar o atendimento a pesquisadores interessados em estudar e conhecer o Museu do Amanhã em suas diferentes vertentes e aproveitar esses estudos como feedback para o museu.

Essa mudança reforçou o papel do Museu do Amanhã como um espaço de pesquisa e divulgação científicas, bem como de capacitação e formação nos campos da ciência, inovação e sustentabilidade.



## 6.3 LABORATÓRIO DE ATIVIDADES DO AMANHÃ

### 6.3.1 TRAJETÓRIA

O Laboratório de Atividades do Amanhã (LAA) é a área de experimentação, prototipação e inovação do Museu do Amanhã. O LAA é uma plataforma de colisões transdisciplinares de arte, ciência e tecnologia. A missão do laboratório é prototipar um futuro mais sustentável e social usando tecnologias tradicionais e exponenciais com uma abordagem transdisciplinar.

Lançando uma ponte entre o pensar e o fazer, entre o imaginar e o realizar, o LAA explora oportunidades e desafios em um universo com mudanças contínuas e cada vez mais acentuadas.

O LAA tem dois focos principais: os efeitos e resultados das tecnologias exponenciais – como inteligência artificial (IA), internet das coisas, robótica, genômica, impressão 3D, nano e biotecnologia – e o futuro de determinados temas, como trabalho, urbanização, fabricação e alimentação.

O LAA continua trabalhando em rede com makers, cientistas, pesquisadores e artistas e estimula a prototipação de soluções de impacto para suas vidas e para o mundo, assim ajudando a criar os futuros possíveis – um dos temas centrais do museu.

### 6.3.2 PROGRAMAS

Para desenvolver esses tópicos, o espaço desdobra-se em quatro frentes de atuação:

- » Programa de Arte e Tecnologia;
- » Programa de Atividades;
- » Residência Artística (*fellowship*); e
- » Exposições.

Em seus primeiros anos de vida, o LAA catalisou a introdução e a adoção de novas ferramentas e processos, assim como inovações, para inspirar seus usuários a deixarem de ser simplesmente consumidores de seus mundos reais e digitais para se tornarem criadores.

#### 6.3.2.1 PROGRAMA DE ARTE E TECNOLOGIA

Atuando como uma plataforma para fomentar colisões entre tecnologia e arte em todo o Brasil, mas principalmente no Rio de Janeiro, o LAA desenvolveu um programa de artistas de todas as áreas de expressão (artes digitais, multimídia, moda). Esse programa estimula seus participantes (artistas, designers, estilistas, modelistas, designers de produto e tecnólogos – das áreas de programação, eletrônica, interação) a experimentar interações em tempo real utilizando sensores eletrônicos, motores e microprocessadores para a exploração sonora,

imagética e espacial. Guiados por especialistas, os participantes realizam explorações guiadas e entendem os processos envolvidos na captura e no processamento de sinais, testando e manipulando componentes diversos.

A ideia é oferecer novos recursos para a expressão poética e a aquisição de novas expertises, potencializando o artista. O processo pretende, com isso, desenvolver uma conexão entre a poética de cada participante e as experimentações tecnológicas, para que, ao fim dos encontros, os artistas sejam capazes de criar novas obras de arte. Como conclusão ao programa, os artistas fazem propostas de arte que incorporem as experimentações.

Os resultados são expostos no Laboratório, no Museu do Amanhã. Em 2017, o programa incluiu “Tecnologia na Moda”, programa de residência de cinco meses para 14 profissionais selecionados, que resultou na Exposição Interface/Interlace. Em 2018, o LAA desenvolveu o “Experimental VR Bootcamp.

Sensorialidades Imersivas”, em que os participantes exploraram os limites dos sentidos por meio da criação de ambientes imersivos e interativos desenvolvidos em equipamentos de última geração. Em fevereiro de 2019, o LAA desenvolveu “Hackeando Marte”. Nessa imersão, os participantes se encontraram semanalmente em oficinas estruturadas de três horas de duração. Ao fim de seis meses de desenvolvimento de alto nível, os trabalhos serão apresentados ao público em uma exposição que terá como objetivo gerar interesse e entusiasmo sobre o papel e a participação do Brasil nessa exploração.



### 6.3.2.2 PROGRAMA DE ATIVIDADES

O Programa de Atividades do LAA é o que estrutura e direciona a realização de atividades e experimentações tecnológicas, que não estejam contempladas dentro do escopo de outros programas específicos. As experimentações tecnológicas muitas vezes são de caráter mais pontual.

Composto por eventos, workshops, oficinas e palestras desenvolvidos em parceria com instituições nacionais e internacionais. Exemplos de atividades são Data Sensing (em parceria com a Cisco), o Smart Horta, o Laboratório Invertido (que teve a primeira edição em julho de 2017), bem como oportunidades de parcerias estratégicas, como os da Bartlett Interactive Architecture Lab, de Londres (que gerou o ProtoEcologias); da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) (com o HiperOrganicos); e a AA Visiting School (com o curso de Design Paramétrico). O LAA também abriu datas estratégicas ao público no cronograma das palestras e oficinas das Imersões Artísticas de Tecnologia na Moda, Experimental VR Bootcamp (Realidade Virtual) e Hackeando Marte. Além disso, oferecemos uma oportunidade para o público ter uma experiência imersiva em realidade virtual com a programação DizVirtual que mostrava os resultados do VR Bootcamp. Na temática de alimentação de 2019, o LAA ofereceu algumas edições da Oficina Futuro Comestível e Alimentação em 3D que exploram práticas ancestrais como a germinação e a fermentação e a utilização de algas para pensar em uma alimentação do futuro que seja mais nutritiva e mais sustentável para o meio ambiente.



### 6.3.2.3 RESIDÊNCIA ARTÍSTICA (PROGRAMA DE *FELLOWS*)

É um programa transdisciplinar voltado a profissionais internacionais interessados em desenvolver uma pesquisa e/ou obra artística com o Museu do Amanhã. O público-alvo é composto por tecnólogos criativos, inovadores, fazedores, criadores, cientistas, fabricantes, inventores, advogados, cineastas, chefs, criativos, curadores, inovadores, músicos, artistas multimídia, empresários, designers, engenheiros, biólogos, entre outros, que estejam motivados a construir um amanhã melhor. A seleção dos participantes internacionais é baseada nas temáticas do ano, na qualidade do trabalho (e suas futuras aplicações), na capacidade de interação e colaboração, no entusiasmo e potencial de impacto global. Uma rede robusta de projetos e contatos é essencial para fazer com que o LAA fique à frente de tendências globais de arte, ciência e tecnologia de pessoas excepcionalmente criativas e inovadoras de todo o mundo.

O programa encoraja os selecionados (*fellows*) a desenvolver suas disciplinas durante o tempo da residência. O programa está aberto para todas as disciplinas, incluindo biotecnologia, design de jogos, tecnologia emocional, urbanismo, cidades sensíveis, software e programação, design, moda, arte sonora experimental, audiovisual experimental, urbanismo, cidades sensíveis, internet das coisas, drones, robótica, partilha de economias, experiências/agricultura

urbana, gastronomia de vanguarda, inovadora.

O programa visa fomentar e criar uma rede de artistas e profissionais que lideram, norteiam e/ou influenciam o mercado de tecnologia e futuro, assim como engajá-los na participação em projetos do LAA. As residências duram de duas semanas a três meses, e esses profissionais são inseridos na rotina do laboratório, dando palestras, oficinas e workshops. No fim do processo, é gerado um legado para o museu no formato de uma instalação, programa, plataforma, curso, artefato ou workshop.

Em 2019, o LAA ampliou o programa para receber residentes do Rio de Janeiro, por prazos de seis meses ou mais, a fim de produzir pesquisas mais impactantes e com resultados mais atrativos para a mídia e para o público.

Os trabalhos finais dos *fellows* foram:

- » Stuart Candy (2016) promoveu o workshop de design “POSTERIDADE: o Pôster do Futuro”, no qual o público foi convidado a idealizar cenários futuros na criação individual de cartazes. No término do evento, os participantes realizaram uma atividade no centro do Rio de Janeiro.
- » Stephanie Burgess (2016) realizou performance ao vivo de pintura em realidade virtual da América Latina, no auditório do Museu do Amanhã. Por meio dos óculos HTC Vive e da ferramenta de desenho 3D Tilt Brush (Google), o público teve uma experiência única de imersão que relaciona meditação, expressão

corporal e pintura 3D em ambientes virtuais. No fim da apresentação, houve ainda um debate no qual os artistas falaram sobre o processo de criação e os possíveis usos da realidade virtual em várias áreas, como educação, saúde, terapia, treinamento, jornalismo e entretenimento.

» Harshit Agrawal (2016) – o artista desenvolveu o primeiro samba do mundo inteiramente com IA, reforçando seus estudos sobre como a interação homem-máquina pode exercer um papel fundamental e libertador no sentido de podermos nos expressar de maneira mais livre e plena.

» Chloé Rutzerveld (2018) – projetou um novo sistema de alimentação para a exposição “Futuro Comestível: Protótipos para uma Nova Alimentação”, combinando aspectos de design, ciência e tecnologia, a fim de tornar a produção e o consumo da comida do futuro mais saudável, eficiente e sustentável.



### 6.3.2.4 EXPOSIÇÕES TEMPORÁRIAS DESENVOLVIDAS PELO LAA<sup>7</sup>

Em uma vertente transdisciplinar e da interação entre arte, ciência e tecnologia, as exposições criadas pelo LAA exploram os efeitos e resultados das tecnologias tradicionais e exponenciais – como IA, internet das coisas, robótica, genômica, impressão 3D, nano e biotecnologia – e o futuro de determinados temas, como trabalho, urbanização, fabricação e alimentação de uma forma de uma forma poética e lúdica. Essas exposições têm como propósito realçar o processo de experimentação e prototipação para inspirar seus visitantes a deixarem de ser simplesmente consumidores de seus mundos reais e digitais para se tornarem criadores de futuros desejáveis possíveis. São elas:

» DizVirtual – ao longo de um mês e meio, o LAA em parceria com a Intel, parceira tecnológica do Museu do Amanhã, realizou o programa “Experimental VR Bootcamp – Sensorialidades Imersivas”. Os 14 participantes do workshop eram artistas digitais, arquitetos, desenvolvedores de ambientes 3D e 360° e entusiastas da realidade virtual. No workshop, os participantes exploraram os limites dos sentidos por meio da criação de ambientes imersivos e interativos desenvolvidos em equipamentos de última geração, com mentoria de profissionais e parceiros de renome

do Brasil. Em janeiro e fevereiro de 2018, os visitantes puderam experimentar a entrada em mundos virtuais que foram desenvolvidos aqui no laboratório ao longo desse programa.

» Ofisuka 2068 – Imaginando um Futuro do Trabalho – convida os visitantes a descobrir um futuro possível para a vida profissional cinquenta anos adiante. Esse futuro, em particular, foi imaginado por designers do Instituto Europeo di Design (IED), pela equipe do LAA e por jovens, que provavelmente testemunharão esse futuro, no qual se estima que 65% das crianças que hoje estão na escola primária irão desempenhar atividades ainda não existentes. A exposição foi, antes de mais nada, uma provocação a imaginar um amanhã além das narrativas sobre automação extrema e desemprego tecnológico, que dominam as manchetes de hoje. Na exposição, o visitante se depara com uma grande ofisuka (palavra que significa escritório-casa em japonês), um ambiente versátil que mescla trabalho e convívio de forma colaborativa, que a curadoria da exposição acredita que será muito popular em 2068. Em contraponto à tendência de excessiva virtualização, a Ofisuka é um espaço de trabalho para onde as pessoas poderão se mudar por temporadas para desenvolver projetos, obras ou empreendimentos específicos. Pergunta-se: qual seria o papel do ser humano em uma sociedade na qual questões como renda mínima já terão sido equacionadas, e a tecnologia continuará a redefinir padrões de conforto, eficiência, precisão e produtividade? Talvez nosso lugar seja desenvolver trabalhos mais

criativos. Imaginamos que em cinquenta anos, pessoas do mundo todo se organizarão por projetos temporários em espaços como a Ofisuka para desenvolver novas organizações, iniciativas, campos de pesquisa ou para criar atividades científicas, tecnológicas ou artísticas, por exemplo. A exposição apresentou algumas possíveis novas profissões como: onironauta (mineradores de matéria onírica bruta), pensigner (designer de pensamentos), que facilitam a hipercriatividade de um futuro marcado pela união entre tecnologia, pessoas, natureza e sociedade, que habilitará novas formas de se organizar, interagir e consumir. Assim, conhecimentos em design, psicologia, matemática, neurobiologia e filosofia, e de meditação serão importantes para os profissionais do futuro. O percurso narrativo ainda exibiu ao público possíveis padrões do trabalho daqui a cinquenta anos: o de hipercriatividade, que une indivíduos à tecnologia; o de quimeras, novas organizações híbridas entre humanos e não humanos que viverão como famílias; e o de pessoas artificiais – capazes de gerenciar seus próprios recursos e estabelecer relações de troca.

<sup>7</sup> Mais informações sobre as exposições temporárias estão na seção Programa de Exposições. Foram mantidas nesta subseção as exposições que refletem o trabalho de pesquisa e conteúdo do LAA.



» Futuro Comestível: Protótipos para uma Nova Alimentação – como resultado de uma residência artística de um mês no Laboratório de Atividades do Museu do Amanhã | LAA (espaço apresentado pelo Santander), com o apoio do Consulado Geral dos Países Baixos, a futurista de alimentação holandesa, Chloé Rutzerveld, imagina um novo sistema de alimentação. Com uma abordagem interdisciplinar, Chloé combina aspectos de design, ciência e tecnologia, sempre pensando em novas maneiras de tornar a produção e o consumo da comida do futuro mais saudável, eficiente e sustentável – claro, com um toque brasileiro. Oficinas também foram oferecidas ao longo de fevereiro para complementar a temática da exposição.

» RePangeia | Uma experiência tecnoxamânica em Realidade Virtual – uma experiência sensorial em realidade virtual que nos instiga a repensar nossa relação com a Terra e entre nós. A experiência foi inspirada no tecnoxamanismo, que no Brasil surge em meio ao movimento do software livre, propõe a relação da tecnologia com o xamanismo, da técnica com a natureza, convocando uma tecnologia do futuro vinculada à ancestralidade dos povos e ao mesmo tempo comprometida com a biodiversidade terrestre – que não mais servirá à devastação. Na experiência de realidade virtual, desenvolvida em parceria com a Intel, três pessoas “se encontram” em outro espaço-tempo e são chamadas a ajudar um meio ambiente descontrolado em razão da dissociação entre a Humanidade e a Natureza.

» Prato de quê? – Sistemas Circulares de Alimentação – a temática de 2019 do Museu do Amanhã é como iremos alimentar, na década de 2050, uma população de dez bilhões de pessoas com qualidade nutricional, diversidade de produção e sustentabilidade? Por isso, o LAA convidou dois talentos para serem residentes artísticos do LAA. Ao longo de oito meses, eles pesquisaram a produção e o preparo de alimentos para um futuro mais urbano, mais populoso e com mais pressão sobre recursos naturais.

Como desenvolver um sistema modular, focado em proteínas alternativas como PANCs (plantas alimentícias não convencionais), insetos e algas de uma forma criativa, simples, automatizada e replicável? Depois, como transformar esses ingredientes em pastas supernutritivas para serem impressas em 3D – principalmente para dietas restritivas? Os resultados formaram a exposição.

## 6.4 PROGRAMAÇÃO

Com base na proposta curatorial do museu, a Gerência de Conteúdo seleciona temas e desenvolve narrativas para as atividades de programação dentro e fora do espaço do Museu do Amanhã, tais como palestras, seminários, artigos e publicações. A área também produz exposições temporárias, próprias e de parceiros externos. O principal desafio é atender aos diversos públicos do museu com variedade de experiências e profundidade de conteúdos científicos, por meio de parcerias com entidades brasileiras e internacionais, de pesquisa, atuação social e ambiental.

Desenvolver a programação de um museu é algo desafiador para as equipes que trabalham na instituição. No caso do Museu do Amanhã, há a preocupação de alinhar equipes às temáticas apresentadas em suas exposições, seja a de longa duração ou as temporárias, que abordam nosso presente e vislumbram o futuro, sem esquecer do passado. Tudo isso de forma interativa e sensorial, seguindo tendências e pilares éticos que orientaram a criação do museu: sustentabilidade e convivência.

Meses antes do início de um novo ano são reunidas as equipes que se relacionam com o conteúdo da instituição. Gerências como as de Conteúdo, de Educação e o LAA desenvolvem suas atividades com base no debate em torno de grandes efemérides e em torno das temáticas permanentes e sazonais do Museu do Amanhã.

Considerando que o coração do museu é a exposição de longa duração composta por diversas experiências, e que o museu realiza intensa programação associada a esse conteúdo e voltada para as tendências, pela valorização do conhecimento científico e a divulgação desse recorte para seus diversos públicos, as orientações recomendadas para a programação são:

- » Orientações gerais – respondem às seguintes questões: essa programação está alinhada com o Museu do Amanhã? É o que nossos públicos esperam? Que problemas desejamos resolver? Onde vamos inovar? Tem cunho educativo e social?
- » Orientações conceituais – respondem às temáticas-chave do museu, conforme disposto na Introdução, item 6.1, e as respectivas efemérides (por exemplo: cinquenta anos da chegada da humanidade à Lua em 2019);
- » Orientações por espaço físico: respeitam e valorizam as especificidades da arquitetura e os espaços físicos do museu?
- » Orientações para acessibilidade e a diversidade – toda a programação do museu deve ser acessível e estimular a diversidade, de forma a abranger os diferentes públicos.



## 6.4.1 HISTÓRICO DA PROGRAMAÇÃO

### » 2017

- Inovações: Criações à Brasileira” – exposição que teve como tema a inovação no Brasil (high tech, low tech e a tecnologia social) e atraiu 460 mil visitantes ao longo de dez meses.
- IRIS+: assistente digital desenvolvida pela curadoria do Museu do Amanhã em parceria com a IBM, ela responde a dúvidas e faz perguntas, utiliza a IA para engajar o público em ações sociais e foi citada pelo jornal The New York Times como exemplo de inovação em museus no mundo. A primeira expansão museográfica da exposição principal se deu com a criação da experiência IRIS+.
- Interativo Culturas: criação do novo interativo nas bancadas já existentes do Cubo do Pensamento, em Terra, com foco em questões sociais que abrangem a diversidade cultural no mundo e suas formas de atuação.

### » 2018

- “Baías de Todos Nós” – expansão museográfica da exposição de longa duração, trata-se de experiência interativa que oferece ao visitante conteúdo exclusivo sobre a Baía de Guanabara e seus futuros possíveis, além abordar mais quatro baías internacionais – Sydney (Austrália), Tóquio (Japão), Chesapeake (EUA) e Jacarta (Indonésia).
- “Futuro Comestível: Protótipos para uma Nova Alimentação” – exposição em parceria com o LAA.
- Revisão da “Experiência Cosmos” – remodelação tecnológica da projeção em 360° sobre a vida do universo, com tecnologia a laser de fósforo, que tornou a imagem projetada mais nítida e real.
- Programa “Evidências das Culturas Negras” – debateu a influência dos afro-brasileiros no trabalho, na cultura e no sistema educacional do Brasil. O programa desenvolveu-se no pilar Convivência e foi uma forma de o Museu do Amanhã se aproximar da região portuária carioca, considerada um dos principais locais do mundo de desembarque de africanos escravizados.

### » 2019

- “Pratodomundo” – exposição temporária e a realização de uma série de oito seminários e oficinas relacionados à mostra.
- Programação cultural com temas focados na chegada da humanidade à Lua e nas cinco décadas do início do funcionamento da Internet, que também motivaram eventos temáticos específicos.
- Programa “Hackeando Marte” – idealizado pelo LAA, terá até o fim do ano uma exposição temporária apresentando os protótipos desenvolvidos em oficinas. A segunda efeméride é tema de eventos sobre o uso de blockchain, tecnologia que permite que registros de dados e informações deixem de ficar armazenados em apenas um local e sejam distribuídos on-line por diversos computadores.



## 6.5 PRODUTOS

### 6.5.1 HISTÓRICO

O Museu do Amanhã, desde o início de sua operação, oferece diversos produtos a seus públicos, desde produtos licenciados com sua marca até outros cujo conteúdo é de propriedade autoral do museu, como produtos com marcas das exposições temporárias, além de publicações impressas e on-line.

Entre os produtos criados com base em conteúdos gerados pelo museu, como consequência de suas atividades de pesquisa, exposição e educação, destacam-se aqueles voltados à comunicação baseados em conteúdos especializados: catálogos, livros, materiais educativos, exposições virtuais e itinerantes, aplicativos, etc.

Considerado uma instituição de aprendizagem não formal, isto é, que se situa para além do âmbito escolar, o Museu do Amanhã oferece produtos e atividades que refletem essa abrangência, buscando atingir pessoas com diferentes idades e níveis educacionais e estabelecer um diálogo complementar com as exposições temporárias e de longa duração, a fim de fidelizar diferentes públicos.

### 6.5.2 PRODUTOS EXISTENTES

O corpo técnico do museu tem capacitação para a produção de narrativas, exposições, catálogos, e faz parte de sua visão para o futuro ampliar o desenvolvimento de produtos que possam circular em outros espaços.

Todo o trabalho realizado ao redor da criação de narrativas para exposições de curta e longa duração se desdobra em outros produtos, como audiovisuais, app e jogos, para serem utilizados pelos visitantes, tanto em grupo como individualmente.

#### 6.5.2.1 CATÁLOGOS E PUBLICAÇÕES

A criação desses produtos serve tanto para explorar diferentes nuances da temática utilizada, para além daquelas que foram exploradas no espaço expositivo, quanto para preservar e garantir acesso amplo e permanente a esses conteúdos, atingindo públicos mesmo depois do encerramento das exposições e também para os que não tiveram a oportunidade de visitá-las. São doados para bibliotecas públicas de todo o Brasil e vendidos com exclusividade na loja física do museu.

As três exposições temporárias de grande porte realizadas tiveram seus catálogos publicados: Santos Dumont – O Poeta Voador, Inovações e Pratodomundo:

» Santos Dumont – O Poeta Voador: catálogo recheado com informações e fotografias que buscam destacar Santos Dumont como um jovem empreendedor adepto de conceitos ainda hoje: disponibilizar seus projetos para replicados, em vez de registrar registros, em uma espécie de bens comuns criativos antes do termo existir; um dos primeiros designers contemporâneos do país, com traços precisos, simples e funcionais; um dos brasileiros mais famosos do mundo, que lançou moda em Paris, capital do mundo no início do século passado.

» Inovações – Criações à Brasileira: o catálogo desta exposição procurou unir ciência e arte, inspirado nos antigos almanaques, tratando os subtemas da exposição, como o imprevisto, a inovação e a experimentação, por meio de possibilidades lúdicas de manipulação tátil. O catálogo Inovações foi finalista da 60ª edição do prêmio Jabuti 2018, na categoria Economia Criativa.

» Pratodomundo – Comida para 10 Bilhões: a ideia central utilizada neste catálogo foi trazer os elementos de design e a identidade visual presentes na exposição utilizando formas artísticas de visualização de dados e apresentando também seis artigos com abordagens mais abrangentes, produzidos por alguns dos consultores que trabalharam na pesquisa realizada para a exposição.



### 6.5.2.2 OUTRAS PUBLICAÇÕES

» Pensando o Amanhã: esta publicação ancora as referências científicas usadas na concepção e execução das exposições e funciona como registro de toda a pesquisa realizada para a criação da exposição. Para criar uma exposição, forma-se uma equipe que presta consultoria especializada sobre a temática explorada, em geral composta de um consultor chefe e mais consultores de assuntos específicos. Parte dos conteúdos criados por essa equipe são disponibilizados para o público (a critério da curadoria), na forma de artigos e e-books gratuitos, que podem ser acessados livremente na página on-line do Museu do Amanhã.

» Receitas do Amanhã: é um livro totalmente disponível de forma gratuita em versão impressa e on-line, criado pelo Museu do Amanhã em parceria com o Newton Fund e o British Council. Este produto foi resultado de trabalho conjunto entre a Área de Conteúdo e com as áreas de Desenvolvimento Científico e Relações Comunitárias, no âmbito da exposição Pratodomundo. Foram firmadas parcerias entre o museu e restaurantes e coletivos de gastronomia da região portuária, Gamboa, Morro do Pinto e Morro da Providência, para a criação de receitas culinárias que apresentem a influência das culturas presentes na região, de origens principalmente africana, portuguesa e nordestina, e que também busquem eliminar o desperdício de alimentos, ao propor o aproveitamento de partes geralmente descartadas, como talos e cascas.

Este livro é distribuído para o público em eventos como seminários, oficinas e visitas de delegações e autoridades, e também está disponível para download gratuito no site do museu.

### 6.5.2.3 EXPOSIÇÕES VIRTUAIS

Parceria com a plataforma Google Arts & Culture: essas exposições foram criadas para atender à demanda por conteúdos educativos disponíveis on-line, para uso em contextos externos ao museu. Dispõe de versões em português e em inglês e funciona, principalmente fora do Brasil, como teaser complementar ao conteúdo apresentado fisicamente no museu. Foram criadas 13 exposições e uma experiência de realidade virtual que possibilita uma visão em 360 graus do prédio e entorno do museu.

### 6.5.2.4 VISITAS GUIADAS TEMÁTICAS

O Museu do Amanhã oferece visitas externas guiadas ativando conteúdos das temáticas apresentadas no museu, a exemplo da exposição Baía de Todos Nós. Para as visitas guiadas, foram trazidas diferentes visões sobre a Baía de Guanabara, na voz de cientistas, pesquisadores e ativistas. Há também visitas ao subsolo do museu, em geral para grupos ligados à engenharia e arquitetura, mostrando os bastidores do funcionamento do prédio. A equipe de Educação também organiza passeios temáticos pela região portuária com destaque para a herança do patrimônio

da cultura negra. As visitas são oferecidas de forma totalmente gratuita, visando despertar o interesse público nas temáticas exploradas pelo museu.

### 6.5.2.5 PRODUTOS EDUCACIONAIS

“Inspira Ciência” é um produto educacional realizado pela Área de Desenvolvimento Científico, destinado a professores de Ciências da rede municipal do Rio de Janeiro, que consiste em um curso de atualização com duração de quatro meses, composto por conteúdos multidisciplinares, dinâmicas e metodologias que possam ser somadas ao repertório do professor, estimulando o olhar para perguntas e desafios do futuro. Este produto já atendeu professores, contribuindo positivamente para o desenvolvimento de públicos e para a visão do Museu do Amanhã de ampliar e democratizar a divulgação científica.





### 6.5.2.6 APLICATIVO PARA CELULAR

É uma plataforma digital criada para gerar aproximação com o visitante, levando conteúdos antes mesmo de sua chegada ao museu. Além de oferecer conteúdos relacionados às exposições, oferece quatro experiências de realidade aumentada que podem ser usadas no museu. Atualmente já dispõe de um áudio-guia de “Pratodomundo” para o público geral, assim como audiodescrição e vídeos em libras para a acessibilidade da exposição temporária. E está sendo desenvolvido conteúdo referente à Exposição Principal de longa duração, junto com novas funcionalidades que estão sendo incorporadas às existentes no aplicativo, a fim de ampliar a acessibilidade.

### 6.5.2.7 PRODUTOS LICENCIADOS

Todo produto desenvolvido com a marca Museu do Amanhã e com as temáticas de suas exposições é validado pelas áreas de Conteúdo e Comunicação do IDG. Os produtos podem ser provenientes de sugestões do museu e do parceiro e variam desde ímãs, cadernos até roupas, livros, etc. A loja do museu é a única a comercializar os catálogos das exposições. Atualmente, a loja realiza apenas vendas físicas.

A subpermissionária repassa para o museu 10% de royalties sobre o valor de vendas brutas de todos os produtos com a marca Museu do Amanhã, além de reservar 20% de seu catálogo a esses produtos. Os valores são apurados mensalmente, sendo apresentado relatório descritivo com os produtos comercializados e seus quantitativos. Os catálogos e as publicações elaborados por exposição e vendidos na lojinha possuem royalty entre 30% e 35%. Esses materiais são produzidos pelo museu.

Assim como ocorre com o café e restaurante, o IDG pode cancelar vendas de qualquer produto que julgue inconveniente ao interesse público e, também, realiza apresentações referentes ao conteúdo das exposições, a fim de sugerir linhas de atuação para facilitar a elaboração de produtos.



## 6.5.3 PRODUTOS EM DESENVOLVIMENTO E VISÃO PARA O FUTURO

A principal motivação que norteia o desenvolvimento de novos produtos pelo Museu do Amanhã é a possibilidade de criar formas de trabalhar a divulgação científica para diferentes públicos, buscando falar sobre ciência de forma lúdica e engajadora, a fim de despertar a curiosidade pelo saber científico, além de difundir os conteúdos do museu em outras localidades e permitir que estes possam ser usados em outros espaços.

### 6.5.3.1 CATÁLOGOS E PUBLICAÇÕES

Pensando o Amanhã: como esta é a publicação que trata dos eixos temáticos explorados pelo museu, a intenção é que continue sendo publicada em série, sempre buscando registrar e ampliar as temáticas tratadas nas exposições.

### 6.5.3.2 EXPOSIÇÕES ITINERANTES

Desde o desenvolvimento da exposição “Pratodomundo - Comida para 10 Bilhões”, a Gerência de Conteúdo trabalha com a concepção de mostras

que possam ser itinerantes, ou seja, com conteúdos de abrangência internacional e produção com materiais facilmente desmontáveis e transportáveis. O foco é a venda para outros museus do Brasil ou do exterior.

Com o apoio da Gerência de Museografia e Eventos, há estudos sobre os formatos a serem desenvolvidos; com suporte da Diretoria de Desenvolvimento Institucionais, estão em pesquisa modelos de negócios a serem implementados voltados à itinerância.

Sobre formatos, os estudos realizados pelo Museu do Amanhã indicam que as exposições poderão ser apresentadas em, ao menos, três formatos de venda, baseado em aplicações tradicionais implementadas por museus globais:

- » Turn key: quando o fluxo narrativo da exposição é dado pela curadoria e, ao ser exportado, precisa ir completo, com cenografia e objetos, realizando apenas adaptações ao espaço que vai receber a mostra.
- » Curator collection: quando o museu receptor/comprador fica responsável por criar uma narrativa a partir dos objetos e experiências disponibilizados pelo museu criador;
- » Blueprint: quando o museu criador disponibiliza toda a informação/conteúdo de forma digital, e o museu receptor/comprador define como deverá usar este material, com o aval e aprovação do museu criador. É o modelo de exposição mais aberto, já que toda a materialização depende do museu receptor.

Com base nesses determinantes (formato x modelo de negócios) é que se conseguirá colocar em prática o plano de itinerância de exposições temporárias, assunto a ser desenvolvido no próximo capítulo.

### 6.5.3.3 EXPERIÊNCIAS IMERSIVAS ITINERANTES

Está previsto o estabelecimento de parcerias para a criação de experiências interativas em realidade virtual que simulem a visita ao espaço expositivo do museu e de suas exposições, em formato que possa ser apresentado em espaços mentores e permita alcance nacional e internacional.

### 6.5.3.4 VISITAS GUIADAS TEMÁTICAS

Está prevista a consolidação do programa de visitas guiadas para que contemple mais temáticas tratadas pelo museu, como:

- » Arquitetura, manutenção e operação da edificação;
- » Herança africana na Zona Portuária;
- » Jardim da Biodiversidade da Mata Atlântica.



### 6.5.3.5 PRODUTOS EDUCACIONAIS

O encontro entre indivíduos e grupos é entendido pelo Museu do Amanhã como uma forma de tecnologia. Os produtos educacionais em desenvolvimento pelo museu buscam promover espaços de diálogo e trocas que proporcionem pensar coletivamente os amanhãs possíveis e criem inúmeras possibilidades nas interseções entre pessoas e conteúdos.

Está prevista a criação contínua de jogos e outras ferramentas educacionais que permitam apresentar os conteúdos do museu de forma lúdica e levá-los a outros espaços, de forma a ampliar a visão de mundo através da ciência. Também faz parte da visão futura do Museu do Amanhã a produção de cursos que pensem questões relevantes para a realidade brasileira por meio das temáticas trabalhadas pelo museu. Esses cursos podem vir a ser comercializados como forma de geração de recursos.

### 6.5.3.6. APLICATIVO PARA CELULAR

Os planos para essa plataforma digital são buscar cada vez mais agregar tecnologias que ampliem a acessibilidade, proporcionar maior integração com a IRIS+ e incorporar novas funcionalidades, como audioguia e audiodescrição de espaços, que poderão ser usadas mesmo fora do museu.

### 6.5.3.7 AUDIOVISUAL

Por meio do acervo preservado na Amanhãteca, a equipe do Museu do Amanhã, capacitada para a criação de conteúdo audiovisual por meio de parceria em desenvolvimento com o YouTube Space, espera produzir conteúdos como podcasts, palestras, vídeos, documentários e curtas, que serão criados não apenas com o objetivo de difundir a marca do museu e fidelizar seus públicos mas, principalmente, popularizar o conhecimento científico.





7.

PROGRAMA  
DE **EXPOSIÇÕES**





O Programa de Exposições reúne todos os espaços e processos de exposição do museu, sejam eles internos ou externos. Este programa tem como objetivo definir o conceito e a organização dos conteúdos, seleção de objetos, utilização de recursos expográficos, tecnológicos, audiovisuais e demais estruturas de atendimento, como quiosques informativos, etc. Além disso, no Programa de Exposições constam as normas e critérios estabelecidos para o desenvolvimento de exposições em parceria com instituições afins. Por ser fruto de uma atuação transversal dos diversos setores do museu, há informações complementares sobre as exposições desenvolvidas pelo Laboratório de Atividades do Amanhã, no Programa de Conteúdo e Pesquisa.

As exposições são uma das principais formas de comunicação das mensagens do museu com seus públicos diversos. Permitem apresentar temas distintos em consonância com a missão, visão e os objetivos da instituição ou, ainda, focalizar um tema central que é trabalhado sob diferentes perspectivas, em parceria com instituições afins. São construções de caráter interdisciplinar, que envolvem habilidades profissionais de diferentes formações, como pesquisadores, cientistas, designers, historiadores, produtores e gestores culturais.

No Museu do Amanhã, as exposições resultam da junção de um time diversificado de profissionais que buscam desenvolver a linguagem e a narrativa das exposições articulando propósitos, conteúdos, cenários, suportes e ambientes, de modo que não somente apresentem a temática pretendida, mas também consigam sensibilizar e suscitar a produção

de conhecimentos, significados e emoções. Tudo isso resulta nas “experiências” expositivas inovadoras que o museu vem desenvolvendo e que tem sido um dos grandes atrativos desde sua inauguração. A maior parte do público vem ao Museu do Amanhã para conhecer e/ou se aprofundar nas narrativas que as exposições apresentam. É por meio delas que as principais mensagens da curadoria do museu são compartilhadas com os visitantes.

Para o Museu do Amanhã, as exposições são formas de contarmos histórias sobre acontecimentos do mundo real pelo olhar da ciência e da sustentabilidade, utilizando dados e fatos atualizáveis. Os desafios dos próximos cinquenta anos são por demais abstratos para serem compreendidos sem o suporte da ciência. Além das previsões feitas por organizações internacionais como Organização das Nações Unidas (ONU) e centros de pesquisa no Brasil e no mundo, usamos dados sobre o mundo de hoje para contextualizar os diversos temas que o museu aborda, criando um mapa mental da situação na qual a humanidade se encontra e quais os possíveis cenários se mantivermos o ritmo atual da atividade humana no planeta. Mas dados e números em exposições são frios e não geram conexão com o visitante. Daí a necessidade de retratarmos certos casos e histórias que possam criar uma empatia com o visitante, levando-o a se colocar no lugar das pessoas que estejam vivendo as consequências das transformações planetárias que estamos vivenciando nas últimas décadas. Nosso sentido narrativo é o de aguçar os lados racional e emocional, pois apenas pela junção sensorial dos dois é que poderemos promover o

engajamento e uma possível mudança de hábitos no visitante em prol de um estilo de vida sustentável.

#### - **POSICIONAMENTO CURATORIAL**

Apresentada na introdução desta revisão do PM 2015-2019, a linha curatorial de exposições visa abranger uma gama ampla de temas que envolve as recentes mudanças nos fluxos do planeta, nas dinâmicas da sociedade e em nosso entendimento do que é ser humano. São mais de 25 temas diferentes presentes na exposição de longa duração e dezenas de outros abordados nas exposições temporárias e virtuais do Museu do Amanhã. Todas as exposições realizadas no museu, independentemente da tipologia, devem refletir a missão, a visão e as diretrizes apontadas no plano museológico e demais instrumentos norteadores do museu.

A cada ano buscamos destacar certas temáticas na programação do museu para além dos pilares éticos da sustentabilidade e convivência. A esses eixos fixos, agregamos de forma permanente também os temas da inovação e do conhecimento, de modo a englobar a multiplicidade de atividades que buscamos trazer para o público do museu. A acessibilidade também é um foco que sempre norteia a programação, explicitando de forma mais contundente o perfil diverso de visitantes com os quais queremos dialogar. Em geral o tema do ano se alinha com o assunto da grande exposição temporária e com grandes efemérides ligadas à ciência e sustentabilidade, formando de três a quatro temas que variam a cada ano.

## - TIPOLOGIA DE EXPOSIÇÕES

### EXPOSIÇÃO PRINCIPAL – DE LONGA DURAÇÃO

Seu principal objetivo é traduzir a identidade institucional com base nos eixos temáticos definidos no projeto curatorial do Museu do Amanhã. A principal questão que gerou a Exposição de longa duração do museu foi: pode um museu ter como acervo as possibilidades do amanhã? No Museu do Amanhã, essa pergunta se dilui por suas exposições. Tanto na Exposição de longa duração quanto nas temporárias, há experiências para o público ver, sentir, interagir, fruir. O objetivo maior, no entanto, é provocar – fazer perguntas, mais do que respondê-las. E, atravessando todo esse diálogo, está presente um convite essencial do museu a seus visitantes: vamos, juntos, construir os amanhãs que queremos.

O percurso da exposição de longa duração simboliza esse convite. No segundo andar do museu, o público percorre uma narrativa multimídia estruturada em cinco grandes momentos – Cosmos, Terra, Antropoceno, Amanhãs e Nós –, cada um encarnando grandes perguntas que a humanidade sempre se fez: de onde viemos? Quem somos? Onde estamos? Para onde vamos? Como queremos ir?

O conteúdo da exposição de longa duração foi elaborado por um time de mais de trinta consultores brasileiros e estrangeiros de diversas áreas. O museu também tem parcerias com algumas das principais instituições de ciência do Brasil e do mundo, como o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Inpe),

a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) e o Massachusetts Institute of Technology (MIT). O detalhamento da exposição de longa duração está no item seguinte.

### EXPOSIÇÕES TEMPORÁRIAS

Têm a finalidade de complementar as informações da exposição de longa duração, atender a calendários temáticos, responder a tendências e demandas públicas, além de propor inovações relativas à forma e ao conteúdo da experiência expositiva já existente. São desenvolvidas pela equipe do Museu do Amanhã, por meio de parcerias institucionais ou de consultores qualificados. São realizadas nos espaços reservados às exposições temporárias, tendo como parâmetro o planejamento anual da programação do museu, levando-se em consideração o tempo de permanência dessas exposições nos espaços do museu – a prática atual busca mantê-las por aproximadamente de três a seis meses.<sup>8</sup>

### EXPOSIÇÕES ITINERANTES

Têm a finalidade de divulgar extramuros os conhecimentos produzidos no museu e/ou por entidades parceiras. O programa de exposições itinerantes está sendo desenvolvido pelo museu e tem como objetivo levar a proposta do museu para outras instituições em âmbito nacional e internacional.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Detalhes sobre as exposições temporárias encontram-se na seção 7.3 a seguir.

<sup>9</sup> Por se tratar de produtos desenvolvidos pela Gerência de Conteúdo, o detalhamento das iniciativas realizadas consta no Programa de Conteúdo e Pesquisa.

### INTEGRAÇÃO DAS EXPOSIÇÕES

O programa de exposições, sob o ponto de vista tanto dos conceitos quanto das técnicas aplicadas para sua realização, decorre diretamente do conjunto de valores, visão e missão estabelecidos pela instituição, razão pela qual ele tem sido pensado e trabalho de forma integrada, mantendo um vínculo estreito com os programas: Institucional, Gestão, Financiamento e Fomento, Educação, Conteúdo e Pesquisa, Arquitetura e Segurança.

Nesse sentido, enquanto a exposição de longa duração é renovada pelas atualizações do conteúdo pela publicação de novos relatórios e pesquisas científicas, as exposições temporárias almejam retratar assuntos importantes para a compressão plural dos desafios futuros, mas que orbitam e dialogam com a exposição de longa duração. Dessa forma, enquanto a exposição de longa duração visa mais o público geral em sua heterogeneidade e diversidade de classes sociais, níveis de escolaridade e estilos de vida, as exposições temporárias pretendem também atrair a atenção do público, mas com um foco em um tema que também seja abrangente na abordagem e possibilidades de conexão com o cotidiano dos visitantes.

De forma a complementar o programa de exposições, buscamos ofertar uma variedade de atividades que dialogam com as exposições de maneira criativa para cativar e fidelizar diferentes perfis de público. Seminários, catálogos, publicações, oficinas práticas, workshops, visitas guiadas, passeios de barco, atividades sensoriais, aulas e atividades ao ar livre são algumas das estratégias que oferecemos para atrair o público para o museu e seus discursos. Entendemos que devemos nos conectar tanto com agendas locais, como Baía de Guanabara e as comunidades da região portuária, como também com agendas globais, como a conservação das florestas tropicais e os efeitos das mudanças climáticas.



<sup>10</sup> Disponível em: <https://www.portomaravilha.com.br/conteudo/licitacoes/anexo-2cp3.pdf>.

## 7.1 EXPOSIÇÃO DE LONGA DURAÇÃO

A descrição apresentada a seguir é fruto da revisão o texto contido no plano museológico original e no documento de referência para a licitação da OS do Museu do Amanhã.<sup>10</sup>

A exposição de longa duração do Museu do Amanhã está distribuída em seis setores, a saber: Átrio; Cosmos; Terra; Antropoceno; Amanhãs; e Nós, conforme projeto curatorial. A proposta curatorial procurou se alinhar às perspectivas mais contemporâneas da museologia, de modo a franquear acesso amplo a todos os públicos, organizando a sequência de experiências que apresenta os conteúdos informativos em três modalidades de expografia e diversos níveis de profundidade: cada setor constaria assim de uma apresentação panorâmica, em muitos casos no formato de um audiovisual, mostrando os conceitos essenciais da experiência; em seguida, postos interativos em que mais conteúdo pode ser explorado, segundo o interesse e a formação de cada visitante; e, distribuídos ao longo das áreas da exposição, painéis de leitura complementar e contextualização. O desafio maior, sem dúvida, é manter constantemente atualizados os conteúdos e dados em todas as áreas para que a exposição mantenha sua natureza dinâmica e instigante.

Como é regra geral da abordagem pedagógica adotada pelo museu, os setores expositivos são complementados com painéis explicativos e interativos oferecendo mais informação, bem como depoimentos dos consultores que ajudaram a estabelecer esses conteúdos.

A área destinada à exposição de longa duração do Museu do Amanhã corresponde a uma nave de cerca de 2.400m<sup>2</sup>, pela qual se distribui o percurso museográfico conforme a descrição a seguir de cada área.

### - **ÁTRIO: ESFERA DE LED EXIBINDO SINAIS VITAIS DO PLANETA**

O primeiro suporte de informação com que o visitante se depara ao adentrar o átrio do museu é uma esfera de LED suspensa no teto, na qual é exibida uma sequência de vídeos produzidos por agências espaciais e centro de ciências nacionais e estrangeiros, mostrando sinais vitais do planeta. Enquanto aguarda a abertura da próxima sessão do Portal Cósmico (primeira experiência do percurso narrativo propriamente dito da exposição), o visitante contempla representações de processos planetários como a circulação de correntes marinhas, a distribuição atmosférica de gás carbônico, as grandes cadeias de vulcões etc. O objetivo é atrair a atenção do visitante para o funcionamento em larga escala da Terra, quer se trate de fenômenos naturais (sistemas sazonais de ventos, por exemplo), quer se trate de fenômenos artificiais (como a constelação de cidades iluminadas à noite). A esfera também mostra mensagens e imagens associadas a eventos que estejam sucedendo no museu.

### - **COSMOS**

O Cosmos é o portal de entrada da exposição de longa duração. O usuário inicia uma aventura que deve estimular tanto sua imaginação quanto sua reflexão. O Cosmos é tanto o que nos ultrapassa e nos envolve, como o que nos constitui. É o mais distante e o mais próximo; o que está muito além de nós, mas igualmente o que está presente no mais fundo de nós, em nossas moléculas. É o início da narrativa da exposição, porque também é o limite de tudo. A dimensão cósmica, aqui, é a de um “duplo dentro”: *habitamos* o Cosmos, e ele está dentro de nós. A compreensão desse duplo envolvimento serve de passagem para o visitante deixar de lado sua perspectiva cotidiana, e começar a explorar o museu como um delta de possibilidades de amanhã.

### - PORTAL CÓSMICO

O Portal Cósmico vai apresentar, como um prólogo, a articulação conceitual mais decisiva do museu entre as diferentes dimensões de nossa existência, material, vital e cognitiva. No portal, o usuário tem contato uma experiência audiovisual imersiva de cerca de 8 minutos, abrangendo desde um Vazio primordial instável, passando pelas diferentes fases de evolução astronômica, pela formação do Sistema Solar e da Terra, pela emergência da Vida e pela aparição, evidenciada pela Arte, do Pensamento. A expografia está constituída de uma dupla estrutura: externamente representada na forma arquetípica de um ovo negro, e internamente por um tronco de elipsoide onde se realiza uma projeção no formato de um domo 360°. Toda a infraestrutura técnica necessária à experiência – equipamentos de climatização, projetores, sonofletores, tratamento acústico, controles de automação – está alocada entre a casca exterior e a interior, e túneis de acesso permitem a entrada para manutenção desses espaços técnicos.

### - HORIZONTES CÓSMICOS

Mesas com conteúdo interativo que explicitam e aprofundam os conteúdos apresentados de forma lírica no audiovisual exibido no Portal Cósmico. Os visitantes podem explorar livremente aspectos do Universo como distâncias, durações, densidades e velocidades; tomar contato com a história e a evolução da cosmologia, a ciência das totalidades; e examinar os modos de funcionamento característicos dos empreendimentos da ciência. As mesas têm formato de troncos de elipsoide e são construídas com o mesmo material utilizado no portal, proporcionando assim uma continuidade na linguagem cênica da área.

### - TERRA

Para fundamentar a reflexão sobre as oportunidades e desafios que se abrem para a civilização humana nas próximas décadas é necessário compreender nossa relação com o planeta que habitamos. O conceito topológico de dobra – em particular em seu aspecto operacional, referente às ações de dobrar e desdobrar – foi tomado como fundamento para se estabelecer essa perspectiva. A dimensão da Matéria é encarnada pelos fatores naturais que participam do funcionamento do sistema terrestre, seus fluxos e ritmos: as turbulências do Sol, as variações da órbita terrestre, os deslocamentos tectônicos, as erupções vulcânicas, a salinidade dos mares, as correntes aéreas e marinhas. É sobre estes processos que se instala uma nova camada de modos de organização – a Vida, que vem rearranjar, por sua atividade ao

longo das eras, os fluxos materiais planetários. As complexificações dos sistemas vivos, evidenciada pela Evolução biológica e ecológica, dá enfim lugar às invenções do Pensamento, fazendo surgir uma nova camada envolvente, agora simbólica, artificial, que se torna o meio de investigação da origem e do funcionamento do mundo, e que hoje permite à nossa espécie influenciar os caminhos a serem seguidos por todo o conjunto dos seres vivos.

A expografia consta de figuras geométricas puras, três cubos de grandes dimensões, cada um representando uma das camadas de complexidade do nosso planeta: Matéria (com as experiências A Terra é Azul e Quatro Oceanos), Vida (com DNA e Ecossistemas), e Pensamento (com Sistema Nervoso e Culturas). Tanto interna quanto externamente os tratamentos dos cubos é diferenciado, de acordo com a temática relevante. Nos lados externos é sempre apresentada uma perspectiva da Unidade, do que é comum; nos ambientes internos, uma perspectiva do que é diverso, variado. Essa abordagem ressoa a distribuição dos conteúdos científicos do museu segundo a repartição proposta pelo físico Victor Weisskopf, que sugere deixar de lado, por ser obsoleta, a oposição tradicional entre Ciências da Natureza e Humanidades, ou entre Ciências Exatas e Históricas.

### - MATÉRIA

Quando o usuário sai do Portal Cósmico, tem diante de si um cubo gigante exibindo 180 fotografias da Terra tiradas segundo a visada de um astronauta, ou seja, a Terra é apresentada como um único corpo, sem separações entre nações ou povos. Esse ponto de vista é remanescente da visão que pela primeira vez teve o cosmonauta Yuri Gagarin, num momento pioneiro que é sem dúvida um dos marcos de nossa nova consciência sobre o planeta: desde então, sabemos que habitamos um belo “planeta azul”. Dentro do cubo, uma escultura aérea do artista Daniel Wurtzel e um audiovisual impactante sugerem uma imagem da Terra como um sistema termodinâmico, no qual a combinação de quatro fluxos – os movimentos dos continentes, das correntes marinhas, das correntes atmosféricas e da luz do Sol – produz o ritmo básico de transformação conjunta do planeta, o da mudança das estações. Metaforicamente denominada de “Quatro Oceanos” (em função do sentido original da raiz grega de “oceano” como “fluir”), esta experiência visa proporcionar – com a densidade informativa de que só a linguagem artística é capaz – o entendimento de que nada no planeta é estático, e que cada um dos seus setores afeta e é afetado por todos os outros. Os “Quatro Oceanos”, assim, assinalam um único grande suporte material cujos movimentos darão lugar, eventualmente, às novas cadências que serão típicas de um quinto Oceano: o da Vida.



### - **VIDA**

No Cubo da Vida, novamente, o lado externo apresenta o que é comum a todo organismo – o genoma ou “manual de instruções”, escrito em DNA, que todo organismo usa para produzir seus próprios componentes, e assim poder replicar-se. São apresentadas as sequências reais de código genético que nossos corpos empregam para produzir hormônios e proteínas de que somos constituídos - como a hemoglobina de nosso sangue, insulina A e B, oxitocina. O ambiente interno é voltado à apresentação da vida como sistema, por meio da ilustração do ecossistema da Mata Atlântica em torno da Baía de Guanabara, onde o museu se encontra. Seis extratos desse bioma, dos campos de altitude na Serra às águas da baía, são apresentados por meio de interativos e audiovisuais, exibindo espécies típicas, sua aparência, hábitat e situação no país; as relações entre as espécies, se competem ou cooperam, e as consequências que poderiam advir se esta espécie fosse retirada do extrato. A proposta é que os visitantes, em particular professores e suas turmas, possam escolher qual dos extratos explorar com mais profundidade ao longo de suas visitas. Além disso, é apresentada a noção de ecossistema interno, ou seja, o fato de que cada um de nós é o habitat para dobro de microrganismos que o número de nossas próprias células – cerca de um quilo do peso de um adulto corresponde a esses organismos não humanos, e é precisamente esta coabitação que nos humaniza, permitindo que absorvamos os alimentos e nos defendamos de doenças. Pertencemos tanto a

um ecossistema externo quanto a um interno, e é esta complexificação tanto intrínseca quanto extrínseca que nos caracteriza enquanto seres vivos.

### - **PENSAMENTO**

O Cubo do Pensamento apresenta em seu lado externo, mais uma vez, o ponto de vista da unidade associado ao fato de que nossos sistemas nervosos são extremamente similares. Registros reais do funcionamento de um cérebro real, em diferentes níveis – neurônios, sinapses entre neurônios, redes de sinapses, setores do cérebro, o cérebro como um todo – permitem intuir que a ação de pensar emerge da atividade concertada desses setores de modo análogo ao de como uma sinfonia emerge da atuação de uma orquestra: instrumentos diversos harmonizam-se, dando lugar a uma nova unidade, a música, da qual não percebemos as partes ou elementos constituintes. O conceito essencial a ser apresentado é o da complexa atividade do cérebro e de suas estruturas componentes para constituir tanto a experiência individual de estar no mundo quanto o mundo simbólico à nossa volta, ao dar lugar, coletivamente, à incrível diversidade das culturas, que nos integram e nos diferenciam. Uma só Humanidade, feita de muitas Humanidades: no interior do cubo, um labirinto formado por trinta colunas, exibindo mais de mil fotografias, e embalado por uma trilha sonora de dezenas de trechos de falas e músicas tocados aleatoriamente, apresenta em dez grandes temas, distribuídos em 22 subtemas, os diferentes modos como as sociedades de todos os continentes praticam os elementos de suas culturas.

### - ANTROPOCENO

O termo Antropoceno, sugerido por Paul Crutzen e Eugene Stoermer, designa uma nova época geológica que o planeta teria adentrado em função da amplitude alcançada pelo conjunto das atividades humanas, e das longas durações típicas dos efeitos de diversas dessas atividades. O objetivo da introdução desse novo conceito é o de difundir, de forma resumida, uma ideia essencial: a de que, doravante, as ações humanas se tornarão um fator decisivo na moldagem do ambiente e da sociedade em que viveremos nas próximas décadas.

De uma sociedade de pequenos contingentes nômades e coletores, foi somente a partir do desenvolvimento da agricultura, há pouco mais de dez milênios, que passou a suceder um crescimento paulatino da população humana. No entanto, mais recentemente, principalmente a partir do uso dos combustíveis fósseis, aliado à disponibilidade de alimento e o avanço da medicina, o aumento da população se tornou vertiginoso, passando de um bilhão de pessoas, em torno de 1800, até os sete e meio bilhões atuais. Paralelamente, os padrões de consumo de largos setores da população, especialmente nos países industrializados, alcançaram a partir da Segunda Grande Guerra alcançaram um patamar sem precedentes, provocando um nível de afluência e ao mesmo tempo de desigualdade social nunca antes vistos no planeta. Em função da extração e consumo intensos de recursos naturais e da consequente vasta produção de resíduos, diversos fatores ambientais cruciais para

o dinamismo ambiental começaram a ser afetados, em graus crescentes. Alterações da biodiversidade, mudanças nos regimes do clima, modificações da composição da atmosfera e de seus ciclos químicos tornaram-se evidências do impacto crescente da presença humana sobre todos os territórios. O padrão da sedimentação de todos os grandes rios, em todos os continentes, foi alterado; pela primeira vez na história do planeta, resíduos plásticos e substâncias radioativas advindas da detonação de armas nucleares passaram a ser encontrados em depósitos sedimentares. Esses materiais inéditos se farão presentes no ambiente por milênios.

Para comunicar ao visitante este conceito de importância crucial, foi concebida uma instalação monumental, semelhante a um Stonehenge moderno. Seis totens de grandes dimensões – 10,5 m de altura por 3,0 m de largura e uma inclinação de dez graus com relação ao prumo vertical – dispostos em torno de uma praça central e revestidos por painéis de LED, mostram de forma contundente um audiovisual com dados sobre os impactos da ação humana sobre o planeta e seus ciclos. Muitos desses dados são atualizados em tempo real, por meio do site **Worldmeter** de divulgação de estatísticas, baseadas em fontes confiáveis. Em quatro dos totens há “cavernas”, nas quais interativos e textos fornecem mais informação sobre a planetarização do Homo sapiens, sobre as evidências científicas do Antropoceno, sobre a Grande Aceleração da produção e do consumo mundiais a partir de 1950, e enfim sobre a crescente conscientização do público sobre esses fatos. O objetivo da instalação é o de que nenhum visitante passe indiferente pelos conteúdos apresentados.

## - AMANHÃS

Na área dos Amanhãs, o visitante é convidado a explorar diferentes cenários de futuro possíveis, a segundo os caminhos definidos por seis Grandes Tendências de transformação que devem moldar as próximas décadas. De fato, muitos especialistas entendem que as próximas cinco décadas irão condensar mais mudanças que os últimos dez mil anos; estabelecidas a partir das contribuições de um colégio multidisciplinar de consultores, estas tendências resumem algumas das principais diretrizes de mudança presentes na atualidade, e que deságuam num delta de possibilidades de amanhã. Ao explorar as alternativas que se abrem hoje, e as redes de consequências e influências que cada escolha traz inerentemente consigo, o visitante pode compreender que as ações que decidimos empreender construirão, a médio e longo prazos, nosso futuro comum.

Ao longo de uma estrutura expográfica inspirada em um origami, estas seis Grandes Tendências foram organizadas em três áreas: Sociedade (Aumento da População e da Longevidade, e Integração e Diferenciação de Povos, Regiões e Pessoas, em particular as transformações no âmbito das Cidades); Planeta (Mudanças Climáticas e Alterações da Biodiversidade); e Humano (Difusão dos Artefatos e Expansão do Conhecimento). Esse panorama de cenários possíveis tem como horizonte de estimativas e projeções o prazo de cinquenta anos (com exceção das modelagens para as mudanças climáticas, que alcançam um século) e procura apresentar de forma clara, ainda que esquemática, as redes de

consequências que se abrem a partir de cada cenário – por exemplo, conforme a intensidade das alterações do clima, os impactos sobre a agricultura; logo, sobre a economia; logo, sobre a vida das populações, especialmente nas grandes cidades; logo, sobre potenciais migrações forçadas por fatores ambientais; e, enfim, sobre tensões geopolíticas geradas por tais migrações. Essas projeções têm como base relatórios publicados por instituições de referência mundial em cada área, e visam expressar o melhor conhecimento disponível no momento. O objetivo não é o de fazer previsões, mas o de oferecer perspectivas de caminhos alternativos de construção de amanhã possíveis para que sejam ponderados pelos visitantes.

No centro de cada setor, está instalado um jogo, para que os visitantes lidem com a ideia de possibilidade, ou seja, de que os amanhãs estão por construir. Em Sociedade, temos o Jogo da Pegada Ecológica: quantos planetas Terra seriam necessários se 7,5 bilhões de pessoas vivessem de acordo com os padrões de consumo de cada visitante? Após aferir o impacto que suas escolhas teriam sobre o funcionamento do planeta, o visitante pode comparar seu resultado com o do conjunto dos usuários do museu, e verificar quais mudanças de comportamento poderia adotar para minimizar esse impacto. Em Planeta, temos o Jogo das Civilizações, inspirado em um algoritmo desenvolvido pela Universidade de Maryland que descreve de maneira eficaz a evolução de civilizações passadas, a partir do manejo de quatro parâmetros – clima, biodiversidade, população e cidades. Os jogadores enfrentam desafios e para isso devem distribuir

recursos, de maneira adequada ou inadequada. Ao final das rodadas, as consequências dessas escolhas são integradas e chega-se aos resultados de uma civilização sustentável a longo prazo, ou que passa por uma crise reversível, ou sofre um colapso irreversível. O jogo é vencido quando os jogadores cooperam. Em Humano, por fim, há o jogo do Humano do Amanhã, em que cada jogador é solicitado a responder a uma série de perguntas sobre aspectos éticos e políticos acerca da adoção de certos avanços técnicos e científicos potencialmente disruptivos, e ao final recebe um perfil bem-humorado de sua “personalidade” ante os desafios do amanhã.

Em cada uma das áreas, interativos oferecem mais conteúdo para o aprofundamento dos temas abordados, bem como depoimentos dos consultores. Além dos cenários mais prováveis, estes consultores foram convidados a sugerir pelo menos uma situação plausível, mas improvável, de modo a que uma difícil questão pudesse ser, pelo menos, esboçada: a de que única certeza que se pode razoavelmente esperar sobre o futuro é a de que o inesperado ocorrerá. Outro aspecto problemático é o fato de que, embora as Grandes Tendências tenham sido agrupadas em setores distintos, por razões de clareza expositiva, de fato devem ser entendidas como operando sempre em conjunto e influenciando-se mutuamente. Procurou-se explicitar essa integração através de uma estrutura expográfica única, contínua, inspirada em um origami, que simultaneamente demarca as áreas de conteúdo distintas e as combina em uma só instalação que se dobra e desdobra ao longo de uma grande extensão.

### - **NÓS (AMANHÃS QUE QUEREMOS)**

A área final da narrativa da Exposição de Longa Duração foi concebida para permitir ao visitante um momento de decantação e assimilação dos conteúdos informativos que veio experimentando até então. A proposta foi a de que este visitante trocasse as funções cognitivas que estivesse exercitando: até aqui, a ênfase foi sobre informação, análise, raciocínio; neste momento final, o convite é para o emprego de sensibilidade, intuição, imaginação. Para isso foi criada uma estrutura inspirada numa maloca dos indígenas brasileiros, uma Casa de Conhecimento onde a tribo se reúne e confraterniza e os anciãos repassam aos jovens os relatos, histórias e lendas que compõem o coração de sua cultura, ou seja, um local onde se dá a conexão entre o passado e o futuro. Com este fim, dois conceitos somente são oferecidos à consideração dos visitantes: o primeiro é o de que, a qualquer momento, em algum meridiano do planeta, o Sol está nascendo no Leste, quer dizer, já é amanhã lá (por isso, este não é um museu do futuro, que pode ser distante, mas do amanhã, que está sempre acontecendo agora). E o amanhecer é sempre igual – o Sol raiando no Leste – mas cada dia é diferente. Assim, ao movimentar-se no interior desta Casa comum de Conhecimento, o visitante ativará sensores que acrescentarão novos instrumentos musicais ao fundo sonoro e novos padrões de luz ao fundo luminoso. Além disso, a linguagem material da madeira, hospitaleira, acolhedora, sugere que este é um oikoumenê, um lugar-em-comum, uma casa coletiva em que têm lugar a convivialidade e a confraternização das gentes.

Um objeto escultural no centro do espaço, enfim, organiza a circulação e a apreciação sensorial da instalação, representando a ponte entre o passado e o futuro que o próprio museu visa se tornar. Pela sua similaridade com o desenho do museu, e sua carga afetiva de provir do outro lado do mundo, uma ferramenta simbólica dos aborígenes australianos – um churinga – foi escolhida para representar essa ambição; eventualmente, outras formas esculturais podem ser consideradas para revigorar essa enunciação.

Ao sair da Oca do Conhecimento, o visitante se depara com um texto de Jorge Luis Borges que o convida a refletir sobre nossa capacidade tanto individual quanto coletiva de participar da construção de nosso amanhã comum, e retorna então ao presente através da esplendorosa visão da Baía da Guanabara proporcionada pelo Belvedere. Aí, o visitante encontra as experiências suplementares da IRIS (para incentivar o engajamento do público em atividades ou propostas que o motivaram ao longo da visitação por meio de um diálogo com a Inteligência Artificial Watson da IBM) e Baías de Todos Nós (para contrastar as condições ambientais e sociais encontradas hoje na Baía de Guanabara com outras baías do mundo e suas potenciais transformações).

Ao descer pelas rampas laterais, os visitantes têm vislumbres sucessivos, proporcionados por janelas de grandes dimensões, de marcos históricos e urbanísticos da cidade e podem assim compreender que, ainda que seja voltado para dialogar com toda as humanidades, de todas as partes do planeta, o Museu do Amanhã tem uma alma profundamente carioca.

## 7.2 PERSPECTIVAS E DESAFIOS FUTUROS: ATUALIZAÇÕES DE GRANDE PORTE

A proposta original de, após um prazo inicialmente previsto de cinco anos, proceder à renovação da narrativa e da correspondente expografia da exposição de longa duração, sempre teve como horizonte o desafio de adaptar os audiovisuais exibidos ao longo do percurso, em especial nas áreas do Cosmos e do Antropoceno. Caso se tratasse de empreender uma produção inteiramente nova, ou ainda de executar uma reedição substancial do material apresentado, o resultado seria sempre uma alteração profunda da sequência narrativa consubstanciada pela série de grandes perguntas fundamentais que estrutura a Exposição como um todo. O debate acerca da conveniência ou não de se realizar estas modificações profundas ainda não amadureceu o bastante, nem tampouco as perspectivas orçamentárias autorizaram até aqui um investimento mais amplo na elaboração de abordagens alternativas. Uma proposta que talvez se pudesse considerar é o desenvolvimento de novos materiais audiovisuais para serem exibidos nesses setores, variando a narrativa apresentada sem de todo substituí-la. Estas possibilidades, dentre outras, estão presentemente em estudo.

### 7.2.1 ATUALIZAÇÕES DE CONTEÚDO

Inaugurada em 2018, a experiência interativa “Baías de Todos Nós” oferece ao visitante conteúdo exclusivo sobre a Baía de Guanabara e seus futuros possíveis, e ainda cases de mais quatro baías – Sydney (Austrália), Tóquio (Japão), Chesapeake (Estados Unidos) e Jacarta (Indonésia). A nova experiência aborda características e realidade de cada baía, aspectos de biodiversidade, economia, aquicultura, pesca, situação de saneamento e ações de despoluição.

A experiência propõe educar de maneira lúdica. Ao todo, apresenta três telas interativas, dedicadas ao conteúdo de cada uma das cinco baías retratadas e outra com fotos e notícias sobre o tema, com ênfase na Guanabara, em parceria com o Projeto #Colabora e o site de notícias G1.

No “Jogo do Boto-Cinza”, o visitante pode conhecer mais sobre a Baía de Guanabara conduzindo o ilustre morador de seu ecossistema até um grupo de animais da mesma espécie. O boto-cinza é o símbolo de uma Guanabara que ainda resiste. Da população de mais de mil indivíduos na década de 1970, hoje restam pouco mais de vinte golfinhos, que estão estampados no brasão da cidade do Rio de Janeiro.



## 7.2.2 ATUALIZAÇÕES DE **HARDWARE NA EXPOSIÇÃO PERMANENTE**

- » Átrio
  - Contador de público;
  - Computador player e monitor 46" de exibição;
  - Esfera de LED: nova processadora de dados, e computador player para mapping.
- » Cosmos
  - Nove projetores 8.000 ansilumens de laser de fósforo
- » Cubo da Matéria
  - Realocação do Vídeo Quatro Oceanos (videowall de quatro monitores "46)
- » Amanhã – área Sociedade
  - Renovação: quatro monitores "22 Touch, um monitor "32 Touch
- » IRIS+
  - Dois servidores
  - Quatro telas videowall "55
  - Seis readset
  - Seis computadores player
  - Seis sensores RFID
- » Baías de Todos Nós
  - Quatro computadores player
  - Três telas "32 touch
  - Um monitor "32
  - Quatro sensores RFID



## 7.3 EXPOSIÇÕES TEMPORÁRIAS

### 7.3.1 DESCRIÇÃO E OBJETIVOS

A realização de exposições temporárias no Museu do Amanhã é uma forma de demonstrar que a instituição está em consonância com temas atuais debatidos pela ciência e a sociedade civil que impactam o cotidiano da população. Seu desenvolvimento é também forma de atrair visitantes novos ou os já cativos para o museu, demonstrando de maneira lúdica que o acervo do museu está em constante atualização.

Pesquisas internas realizadas apontam que o número de visitantes aumenta em razão das mostras temporárias, comprovando, com fatos, a eficácia de sua realização.

As exposições temporárias focam temáticas de abordagens mais abrangentes, com possibilidades de conexão com o cotidiano dos visitantes. A cada ano, busca-se destacar temas da programação do museu para além dos pilares éticos da sustentabilidade e convivência. A esses eixos fixos, agregamos de forma permanente também os temas da inovação e do conhecimento, de modo a englobar a multiplicidade de atividades que buscamos trazer para o público do museu.

A Gerência de Conteúdo é a equipe responsável por desenvolver esse trabalho, apoiada por equipes da Diretoria de Desenvolvimento Científico e da Gerência de Educação. Depois da definição de um tema, inicia-se uma pesquisa que vai servir de base para o esboço de um plano de exposição – escrito a partir de temas ligados ao desenvolvimento social a fim de formar a base narrativa para o produto final.

Depois do desenvolvimento desse design narrativo (o conteúdo e o possível desenho de áreas e atividades abrangidas pela exposição), são preparadas as experiências interativas que farão parte da exposição, além de elaborados os arquivos – visuais e de texto – para serem traduzidos para o inglês e o espanhol que, com o português, constituem as línguas disponíveis do Museu do Amanhã.

Um desafio é a produção do catálogo da exposição, que será um complemento ao conteúdo apresentado no museu e que poderá ser levado pelo visitante. Três das exposições temporárias já elaboradas (O Poeta Voador, Inovações e Pratodomundo) tiveram publicações produzidas.

Planejar uma exposição envolve ainda prever propostas de atividades educativas e culturais que serão realizadas nas áreas próximas ao museu durante seu período de exibição. É importante valorizar o conhecimento que existe na região portuária, compartilhado com as equipes do Museu do Amanhã por meio de parcerias com as comunidades locais.

Os grandes destaques das exposições temporárias do museu nesses primeiros anos de vida foram “Santos Dumont – O Poeta Voador”, “Inovações – Criações à Brasileira” e “Pratodomundo – Comida para 10 Bilhões”. Santos Dumont figura no imaginário nacional como um personagem que ousou criar o impossível até então. Sua visão inspira até hoje milhares de brasileiros, fazendo com que a exposição lançasse mão de diferentes recursos como maquetes móveis, filmes. Interativos e até a possibilidade de o visitante simular um sobrevoo por Paris ou Rio de Janeiro a bordo de uma réplica do Demoiselle.

“Inovações – Criações à Brasileira” foi a primeira exposição de grande porte da equipe atual do Museu do Amanhã e retratou como o brasileiro – independentemente da escolaridade, do lugar onde habita e da renda – pode inovar. Abordamos a tecnologia high tech feita pelos grandes centros de pesquisa, universidades e empreendedores do país (a mais presente nos noticiários), mas também a low tech e a tecnologia social, que surgem das comunidades e inovadores espalhados pelo Brasil, com benefícios diretos e indiretos para suas localidades e outras distantes. Com cerca de quarenta casos, mostramos in loco algumas das próprias tecnologias, como o robô Luma, e usamos documentários, vídeos mapeados, jogos, interativos e instalações incomuns como um interativo no estilo karaokê (em que o visitante improvisava letras de rap e repente) e bicicletas que, ao serem utilizadas, geravam energia por movimento das pedaladas e, por consequência, acendiam uma estrutura luminosa em LED.

Já “Pratodomundo – Comida para 10 Bilhões”, o foco foi o universo da alimentação visto pelo desafio de alimentar dez bilhões de pessoas no mundo, em 2050, com sustentabilidade, qualidade nutricional e diversidade de produção. A exposição abarca diferentes subtemas que começam na cultura do comer como o mais abrangente aspecto da alimentação até a relação entre saúde e o que comemos como indivíduos e sociedade. Os recursos narrativos também são distintos, como vídeos mapeados, jogos e interativos de conteúdo científico retratando trinta projetos no mundo que representam tendências no campo da alimentação. Diferentes tipos de recursos de acessibilidade foram empregados na exposição. Com “Pratodomundo”, o museu ganhou a medalha de bronze no Grand Prix 2019, na categoria Design de Exposição Temporária.

## 7.3.2 EXPOSIÇÕES REALIZADAS

### - CAPTE-ME: NENHUMA PRESENÇA SERÁ IGNORADA

Trata da importância dos dados na era da informação. Hoje, temos dados emergindo de variadas fontes: do celular, dos locais por onde passamos, do computador do qual acessamos a internet. Saber como são gerados e como utilizar esses dados pode impactar diretamente nossas vidas; e estimulamos que os visitantes pensem a respeito. Em grande volume, os dados são capazes de transmitir uma mensagem que gera novos conhecimentos. Porém, também servem como rastros, contendo informações sobre o que fazemos, compramos, queremos ou gostamos. Esses dados são captados e utilizados muitas vezes sem nem percebermos. A exposição traz a ideia de que produzimos constantemente rastros digitais que, depois, são utilizados por outras pessoas ou empresas. Esses conceitos são apresentados por meio de ambientes lúdicos e exploratórios, nos quais os visitantes podem interagir com projeções, sons e gráficos que mostram dados recolhidos do público em tempo real, por sensores instalados em túneis que recortam a exposição. Além disso, textos e vídeos de especialistas abordam temas como “O Que É Dado, Informação e Conhecimento”, “Internet de Todas as Coisas” e “Big Data”; enquanto tablets exibem visualizações geradas pelo fluxo de pessoas no mundo.

### - ROLÉ PELO RIO HACKEADO

Propõe o empoderamento das cidades por pessoas inquietas, os chamados hackers. A provocação pretende instigar em cada visitante a vontade de explorar os lugares onde vivem para que reflitam e iniciem ações sustentáveis, desde plantar uma muda de flor a transformar áreas urbanas degradadas, por exemplo. Criação coletiva do Estúdio M'Baraká e do Laboratório de Atividades do Amanhã, a exposição utiliza maquetes mecânicas com movimento dos bairros da Lapa, Urca e Rocinha, obras produzidas por Luiz Oliveira, mecânico, soldador e morador da comunidade Mangueira; uma horta urbana para representar as intervenções realizadas nos diversos canteiros da cidade; um grafite com projeções e uma área que simbolizará o Baile Charme de Madureira, exemplo de território criativo transformado; entre outros ambientes. Destaque também para as instalações interativas (totens) nos quais os visitantes poderão traçar um “diagnóstico afetivo” de sua própria cidade. Depois de escolher um dos 160 bairros oficiais da cidade do Rio de Janeiro, os visitantes poderão sugerir aprimoramentos dos espaços, com sugestões de mais horta, cor, arte, ciclovias, ponto de encontro etc. Por toda a exposição são apresentados conteúdos históricos do projeto Rolé Carioca, associados a ideias e cases de transformação da cidade pelas mãos do próprio usuário – quem nela vive sabe como potencializar seu uso.

### - INTERFACE/INTERLACE

Durante cinco meses, estilistas e designers de roupas participaram com especialistas de novas tecnologias de uma jornada de experimentação para prototipar uma moda mais responsiva, inclusiva, sustentável e responsável no programa de residência “Tecnologia na Moda”. O projeto é uma correalização do LAA com a plataforma multicultural O Cluster e a startup de biotecnologia ambiental, Biotecam. Os resultados das experiências feitas durante o programa geraram a exposição temporária “Interface/ Interlace”. Na exposição era possível ver as peças produzidas aplicando novas ferramentas, técnicas e processos – como eletrônica, sensores, impressão 3D, corte a laser e biotêxteis – para explorar uma nova forma mais social e sustentável de fazer moda.

### - **AYA E SEU MUNDO DE INTELIGÊNCIAS ARTIFICIAIS CRIATIVAS**

Explora como podemos aproveitar os benefícios que a IA pode nos trazer para construirmos um amanhã mais digno e sustentável para todos. Os visitantes foram recebidos no LAA pela AYA, anfitriã de IA da exposição, elaborada em colaboração com IBM e treinada para conseguir responder às dúvidas mais comuns sobre IA. A AYA estará em constante aprendizado e aprenderá com o público a partir dos questionamentos feitos. Os visitantes tiveram a oportunidade de entender na prática como funciona o processo de treinamento de uma IA e como podem trabalhar em colaboração com os seres humanos, por meio de ferramentas capazes de ler expressões faciais, compor músicas de acordo com o gosto de cada um e trabalhar na criação de pinturas abstratas, por exemplo. O percurso expositivo foi formado por oito experiências, entre elas o “Emotion CAM”, que detecta a presença do visitante, faz a leitura de sua expressão facial e responde com memes divertidos da internet. Em uma outra experiência, a imagem do visitante foi transformada em tempo real, via webcam, no estilo de pinturas com traços de artistas renomados – a primeira referência treinada pela IA foi a de uma das mais importantes pintoras brasileiras do movimento modernista, Tarsila do Amaral. Foi uma correalização do LAA e da Deeplab Project, em colaboração com IBM e apoio da CyberLabs e da Área de Desenvolvimento da TV Globo.

### - **INOVANÇAS – CRIAÇÕES À BRASILEIRA**

Todo brasileiro tem um pouco de gênio. Inclusive você! Os caminhos e descaminhos da inovação, temperados com brasilidades, deram forma à exposição “Inovações – Criações à Brasileira”. Ao longo de dez meses, a mostra recebeu quase meio milhão de visitantes na Sala de Exposições Temporárias do Museu do Amanhã, que tiveram a oportunidade de passear por criações, pensadas e desenvolvidas por brasileiros, que transformam vidas no país e no mundo ao aplicar a criatividade que vão da tecnologia social a processos de alto investimento financeiro.

Uma máquina que produz água potável a partir da condensação do ar e uma lâmpada criada com uma garrafa de plástico estavam entre as 39 inovações apresentadas no espaço de 600 metros quadrados, prestando homenagem à engenhosidade do brasileiro.

**O CATÁLOGO DA EXPOSIÇÃO FOI FINALISTA DA 60ª EDIÇÃO DO PRÊMIO JABUTI 2018, NA CATEGORIA ECONOMIA CRIATIVA.**

“Inovações” foi dividida em sete áreas, sobre diferentes características do processo criativo. A primeira, batizada como “Pyahu-Açu” (novidade grande, em tupi-guarani), mostra como a necessidade ou o senso de oportunidade impulsionam a inventividade. A segunda área, “Inspirais”, trata da inspiração nos processos naturais, com destaque para a pele artificial criada a partir do porco, desenvolvida na Escola Técnica Estadual de Franca, em São Paulo. “Brazilianxs” retrata grandes inventores brasileiros, como Santos Dumont e Oscar Niemeyer.

A imprevisibilidade que gera soluções está em “Inexpectata” e um exemplo disso é a Waterair, máquina que produz água potável a partir do ar. “Impromptu” mostra o jeitinho brasileiro, com destaque para a lâmpada de Moser, criada por um mecânico com uma garrafa de plástico, água e alvejante. E capaz de gerar iluminação equivalente a uma lâmpada de 60 watts, é utilizada por diversas ONGs em mais de dez países. A área “Awani jö” (estamos juntos, em tupi-guarani) fecha a exposição, falando sobre a importância da colaboração.

O catálogo da exposição foi finalista da 60ª edição do Prêmio Jabuti 2018, na categoria Economia Criativa.

**- HOLOCAUSTO – TREVAS E LUZ**

Realizada pelo Museu do Amanhã em parceria com o Museu do Holocausto de Curitiba, convidou o visitante à reflexão sobre a importância da convivência e sobre como queremos viver uns com os outros hoje e amanhã. Ao longo de três meses, a mostra recebeu cerca de 110 mil visitantes.

Seu objetivo foi o de reforçar a necessidade de que aprender e recordar são ações fundamentais para que o holocausto sirva como um alerta e um ensinamento para a nossa e as futuras gerações. Com isso, poderemos evitar e combater inúmeros genocídios e graves violações dos direitos humanos que continuam ocorrendo em várias partes do planeta, incluindo o Brasil. É preciso promover a convivência e lidar com a diferença para que possamos seguir rumo a amanhãs mais plurais.

**- VIDAS DESLOCADAS**

Esta exposição abordou a problemática dos refugiados ambientais, pessoas que foram forçadas a deixar seus locais de origem por causa de desastres naturais. Embora os refugiados ambientais ainda não sejam reconhecidos pelos governos, existe um alto consenso entre os cientistas de que a mudança climática, em combinação com outros fatores, aumentará o deslocamento de pessoas em um futuro não muito distante.

Diante desse problema de importância mundial, o Museu do Amanhã, em parceria com a Agência da ONU para Refugiados (Acnur) e Agence France-Presse (AFP), desenvolveu a exposição. Por meio de cenografia, textos e fotos, “Vidas Deslocadas” apresentou o drama de quem já viveu essas situações em diversas partes do mundo. O museu – concebido com o propósito de conscientizar o público sobre a urgência de agirmos hoje para desenharmos o amanhã que queremos – trouxe esse tema à tona no intuito de debater soluções para a questão do clima, que está em seu cerne.

Um dos destaques foi a obra de arte feita com coletes salva-vidas utilizados por refugiados que chegaram à Europa pela Ilha de Lesbos, na Grécia. Chamada S.O.S (Save our Souls – Salvem nossas Almas, na tradução do inglês), a instalação foi criada por Achilleas Souras, um jovem artista de 16 anos, e já foi exposta na Itália e na Espanha.

**- AMEAÇADOS – PLANETA EM TRANSFORMAÇÃO**

A reflexão sobre os efeitos das ações humanas sobre o planeta Terra mais uma vez ganhou espaço no Museu do Amanhã. A exposição temporária “Ameaçados – Planeta em Transformação” reuniu em trinta imagens selecionadas o olhar do fotógrafo brasileiro Érico Hiller acerca dos efeitos das mudanças climáticas nas Maldivas, o drama dos rinocerontes na África e na Ásia, os poucos caminhos ainda exuberantes da Mata Atlântica brasileira, além de registrar as modificações sofridas pelo Ártico, e a diminuição drástica do gelo no Monte Kilimanjaro, na Tanzânia.

A exposição apresentou projetos autorais de Hiller, que, desde 2010, percorre o mundo fotografando e, há anos, iniciou as pesquisas sobre as transformações do planeta. Além de mostrar os cliques de ambientes naturais ameaçados, as imagens selecionadas também exibem parte do trabalho “A Jornada do Rinoceronte”, que virou livro em 2017. A obra denuncia práticas criminosas e superstições que podem levar, nos próximos anos, à extinção dos mamíferos de chifres cobiçados.



## - PRATODOMUNDO – COMIDA PARA 10 BILHÕES

Levanta um questionamento essencial para as próximas décadas: como alimentar, na década de 2050, uma população de dez bilhões de pessoas com qualidade nutricional, diversidade de produção e sustentabilidade? Enquanto grande parte da população mundial passa fome, outra parte enfrenta problemas decorrentes da obesidade.

Nossa diversidade é abundante, mas o modelo agrícola não é sustentável. E o crescimento demográfico e o aquecimento global são consequências de um cenário que promete se intensificar até a década de 2050. O lado bom é que há muitas iniciativas promissoras em curso. “Pratodomundo” nos apresenta algumas alternativas na busca por menos desigualdade e mais resultados positivos na preservação de nossa biodiversidade, desde projetos para o cultivo de alimentos em desertos e tundras até o desenvolvimento de sensores para otimizar o uso da água nas lavouras, passando pela popularização de vegetais comestíveis menos conhecidos.

Ganhadora da medalha de bronze do Grand Prix 2019, na categoria de melhor Design para Exposição Temporária, essa exposição já recebeu mais de 200 mil visitantes ao longo de cinco meses.

**GANHADORA DA MEDALHA DE BRONZE DO GRAND PRIX 2019, NA CATEGORIA DE MELHOR DESIGN PARA EXPOSIÇÃO TEMPORÁRIA, ESSA EXPOSIÇÃO JÁ RECEBEU MAIS DE 200 MIL VISITANTES AO LONGO DE CINCO MESES.**

Com 650 m<sup>2</sup> e uma narrativa linear, a exposição é dividida em cinco grandes áreas: “A cultura do comer”, que mostra como nossos hábitos de alimentação estão se globalizando, com fluxos intensos, enquanto a pressão dos mercados está padronizando certos tipos de alimento, gerando perda de agrobiodiversidade; “Novas fronteiras agrícolas”, que destaca locais alternativos que já produzem alimentos, mas que terão de intensificar essa produção; “Tecnologias”, sobre técnicas para aprimorar a genética e os nutrientes dos alimentos e

sua maior resiliência às mudanças climáticas; “Saúde e sociedade”, que aborda a qualidade das dietas globais, a importância de aproveitar os alimentos integralmente e as alternativas no consumo de proteínas, como insetos, fungos e algas; e, por fim, “Comida para o amanhã”, na qual o visitante se torna o protagonista para resolver alguns desafios na alimentação de um planeta superpopuloso.

A exposição também teve catálogo publicado, lançado no mesmo dia de sua inauguração.

## 7.4 EXPOSIÇÕES ITINERANTES

### 7.4.1 DESCRIÇÃO E OBJETIVOS

Dois anos depois de sua inauguração, o Museu do Amanhã decidiu planejar sua primeira exposição itinerante, com o objetivo de se comunicar com outras audiências em diferentes contextos. A instituição acredita que exposições itinerantes são uma oportunidade muito rica e um meio eficiente para se promover impacto social mais amplo entre públicos de diferentes regiões do Brasil e do exterior.

Em busca de ampliar sua expertise para itinerar exposições, o Museu do Amanhã candidatou-se e foi contemplado pelo edital Institucional Skills 2017 do Newton Fund, do British Council. A proposta envolveu a realização de um programa de capacitação para que fossem desenvolvidos conteúdo e abordagens socioeducacionais para uma exposição itinerante sobre alimentação e agricultura em um futuro próximo.

O conhecimento foi compartilhado pelo Science Museum Group (SMG), do Reino Unido, parceiro do Museu do Amanhã, que conta com anos de experiência em itinerância de exposições pelo mundo. Em contrapartida, o SMG teve a oportunidade de se capacitar em temas relativos à agricultura brasileira e relações comunitárias, que são de interesse de sua

equipe, uma vez que a instituição vem se dedicando a produzir uma Galeria de Agricultura Contemporânea, ainda sem data para inauguração.

O programa de capacitação em itinerância de exposições foi oferecido às equipes de Exposições, Desenvolvimento Científico, Produção e Relações Comunitárias do Museu do Amanhã. A partir da perspectiva de levar a futura exposição sobre alimentação para outros lugares além do Museu do Amanhã, todas as atividades foram pensadas de modo que cada instituição, escola ou museu que viesse a receber a exposição também pudesse reproduzi-las, conforme explicado no Programa de Conteúdo e Pesquisa, item 6.5.3.2.

### 7.4.2 EXPOSIÇÕES REALIZADAS E DIRETRIZES PARA O FUTURO

O resultado desse programa foi a concepção da exposição “Pratodomundo – Comida para 10 Bilhões”, que apresenta trinta cases globais e foi produzida visando sua viabilidade de reprodução.

A cenografia, por exemplo, foi desenvolvida sem envolver muitas construções de paredes de madeira, o que pode ser substituído por tecidos. O uso de materiais como ferramentas e parafusos que existam em qualquer local do mundo foi observado pela equipe museográfica, assim como as possíveis variações entre países.

Estruturas maiores foram pensadas para serem fragmentadas, de modo a caberem em cases customizados, contêineres e caminhões para o transporte. O uso de vídeos e projeções foi um recurso bastante implementado porque contribui para a redução de itens a serem transportados.

Outro ponto importante foi uma preocupação com a linguagem de todos os recursos audiovisuais, planejando conteúdos que não afetem o significado de cada cultura, além de prezar por um maior uso de imagens, em vez de textos, já que poderá haver mudanças de idiomas, caso a exposição saia do Brasil.

Processos fundamentais para uma exposição itinerante ainda estão em construção e, por isso, são foco de estudo. Entre os itens sob avaliação estão contratos, formas de pagamento, aprovação do local que vai receber a exposição, seguro dos equipamentos, registro de ativos, livretos institucionais da exposição, plantas do anfitrião, gráficos e traduções, instalação e desinstalação da mostra, além da manutenção dos materiais enviados.

A próxima mostra em desenvolvimento, que deverá falar sobre a Amazônia pan-americana, também levará em consideração esses detalhes, com aperfeiçoamento de processos e refinamento dos trabalhos, tudo para facilitar esse possível novo modelo de negócios para o Museu do Amanhã.



## 7.5 METODOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE FUTURAS EXPOSIÇÕES

Para o desenvolvimento do programa de exposições, recomendamos que seja elaborada e implementada uma política para o gerenciamento de exposições, baseada nos seguintes pontos-chave:

- » Formular por escrito uma plataforma para exposições (de longa duração, temporárias e itinerantes).
- » Ter uma política para exposições, com objetivos de curto e longo prazos.
- » Utilizar conhecimento multidisciplinar para o desenvolvimento de exposições.

- » Definir o objetivo da exposição e seu público-alvo, planejando o conteúdo e a forma de apresentação adequados ao desenvolvimento de públicos para o museu.
- » Garantir a segurança dos objetos e do público nas exposições.
- » Garantir a acessibilidade em toda as exposições.
- » Garantir que as informações sejam transdisciplinares e levem em conta diferentes pontos de vista dos públicos do museu.
- » Maximizar o acesso e as oportunidades de aprendizagem para pessoas de todas as idades, condições físicas e formações culturais.
- » Avaliar as exposições.

## 7.6 TECNOLOGIA

No Museu do Amanhã, a tecnologia está a serviço da narrativa do museu. As telas de vídeo, interativos, jogos e experiências com inteligência artificial são suportes para podermos engajar os visitantes com o conteúdo, de forma que possamos atualizar com certa facilidade os dados e que também possa dotá-lo de autonomia. É o visitante que decide o quanto ele quer se aprofundar no conteúdo e nos respectivos processos interativos. A adoção da tecnologia permite que o visitante se sinta protagonista de sua própria jornada pelo museu. Um sentimento que esperamos que continue com ele depois de sua visita, trazendo consciência crítica perante suas escolhas no mundo real.

A atualização de dados e informações na exposição de longa duração é possibilitada pelo Cérebro, que é um sistema criado especialmente para o museu no qual são inseridos todos os conteúdos da exposição, dos textos às imagens e vídeos. Por meio do Cérebro, a equipe de Conteúdo pode fazer as atualizações necessárias para manter o conteúdo do museu relevante e de acordo com as novas pesquisas e relatórios que saem periodicamente.

### 7.6.1 EVOLUÇÃO

Todos os interativos da exposição de longa duração continuarão sendo atualizados ao longo dos anos. Mesmo a experiência relativa às Ciências Cóslicas, aparentemente a mais consolidada, passará por atualizações, pois novos conhecimentos em todos os campos de pesquisa continuarão a trazer revisões de saberes anteriores. A exposição de longa duração, por exemplo, teve novas atrações adicionadas a sua narrativa, como o interativo “Culturas, no Cubo do Pensamento”, em 2018.

Ao chegar ao Museu do Amanhã, o visitante recebe o cartão IRIS, a assistente virtual do museu. Ao adentrar a exposição, o visitante é convidado a realizar o “check-in eletrônico” com o cartão IRIS em um dos vários pontos disponíveis, passando a ser identificado quando interagir com os conteúdos da exposição. As informações são devidamente armazenadas no “cérebro” do museu para que, em uma próxima visita, esse visitante seja informado sobre o que ele já interagiu e o que ainda há com que interagir ao longo da exposição.

Inaugurada em 2017, a IRIS+ é um projeto que permite ao visitante aprofundar sua experiência no Museu do Amanhã. O assistente cognitivo construído na já mencionada plataforma Watson, não se propõe a responder aos visitantes, mas a formular perguntas. Depois de motivar uma reflexão ao longo da mostra sobre a atual era geológica, o Antropoceno, a intenção com a IRIS+ é encorajar o visitante a pensar sobre seu papel na sociedade e a agir para construir um amanhã mais consciente, tolerante e sustentável.

A diferença é que, ao fim do percurso, a IRIS ganha voz – deficientes auditivos, ou quem preferir, podem conversar por chat – e fala diretamente com o visitante. São seis totens de autoatendimento, sendo dois para uso prioritário de cadeirantes e crianças. O diálogo inicia com a indicação do visitante sobre sua principal preocupação a partir do que acabou de vivenciar.

No desenvolvimento da aplicação, foi utilizada a API Watson Conversation Service (WCS), hospedada na IBM Cloud. A aplicação foi treinada para responder dúvidas e, também, fazer perguntas, guiando um diálogo com os visitantes sobre os dois eixos temáticos principais do Museu do Amanhã: sustentabilidade e convivência. O visitante é questionado sobre como ele pode atuar para minorar o assunto de sua preocupação e, com base na resposta, a IRIS+ apresenta projetos de diversas organizações, fundações e instituições do Brasil, cadastradas pela equipe do Museu do Amanhã, que podem levá-lo a um engajamento social.

## 7.6.2 INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Procurando envolver o visitante na narrativa do museu mesmo antes de sua visita, foi desenvolvido um aplicativo do museu para celular, chamado Museu do Amanhã, que apresenta uma perspectiva original aos visitantes por meio de experiências de realidade aumentada espalhadas por toda a exposição de longa duração. O acesso ao conteúdo exclusivo é feito pelo guia de visita do aplicativo, incluindo um mapa interativo para facilitar a exploração e textos informativos sobre as atrações. O aplicativo está disponível para iPhone e Android.

No aplicativo, o visitante tem acesso à programação completa das atividades, para que não perca nenhum dos eventos culturais que se realizam de terça-feira a domingo. Ele pode também se informar sobre a história e os valores do Museu do Amanhã, e participar do Amigos do Amanhã – Noz. O aplicativo oferece diversos recursos para garantir a melhor experiência possível, como dicas de opções de transporte e um espaço para a compra de ingressos on-line com direito à fila preferencial. O aplicativo é uma tentativa de unir em um só lugar as informações essenciais para a visita a cenas de realidade aumentada, que buscam dar ao visitante a sensação de estar imerso no conteúdo.

## 7.6.3 APLICATIVOS PARA ACESSIBILIDADE

O Museu do Amanhã busca dialogar com diferentes públicos e tem como uma de suas premissas a inclusão e a diversidade. Para permitir um diálogo maior com o público com deficiência visual e/ou auditiva, usamos a tecnologia do aplicativo do museu para criar visitas guiadas de forma autônoma nas exposições temporárias e na exposição de longa duração. Utilizamos audioguias para o público geral, audiodescrição para o público com deficiência visual e videodescrição na Língua Brasileira de Sinais (Libras). Os audioguias da exposição “Pratodomundo – Comida para 10 Bilhões” estão disponíveis para download pelo aplicativo do museu,<sup>11</sup> enquanto os da exposição de longa duração estão sendo refeitos para que os conteúdos possam ser disponibilizados no aplicativo de forma mais dinâmica e resumida.

<sup>11</sup> Disponível em: <https://play.google.com/store/apps/details?id=br.com.mobile2you.museudoamanha&hl=pt>

## 7.6.4 DESAFIOS PARA O FUTURO

Estamos nos preparando para reformular a área Nós da exposição de longa duração com tecnologias de projeção de um vídeo na parte interna da Oca, uma escultura original em vidro dotada de LEDs, que irão inaugurar uma nova programação de som e luz no ambiente, além de um novo interativo sobre projetos que já usam a tecnologia atual para promover a sustentabilidade e a convivência.





8.

# PROGRAMA DE **ACERVO**





Este programa tem a função de organizar o gerenciamento dos diferentes tipos de acervos da instituição, materiais e imateriais, incluindo conteúdos, informações e materiais desenvolvidos e utilizados por outros programas. Esse gerenciamento compreende as ações de atualização, catalogação, tratamento, organização, pesquisa e comunicação. Manteve a organização proposta pelo plano museológico original e está sendo organizada a Amanhãteca, uma política de gestão voltada também ao acesso público aos conteúdos do museu.

## 8.1 CARACTERIZAÇÃO

O Museu do Amanhã se consolidou como um museu de ciências aplicadas que explora as oportunidades e os desafios que a humanidade terá de enfrentar nas próximas décadas a partir das perspectivas da sustentabilidade e da convivência. Nesse sentido, diferentemente da maioria dos museus de ciências, nos quais, em geral, o acervo museológico está no centro de todas as atividades relacionadas a suas funções básicas de preservar, pesquisar e comunicar, o acervo do Museu do Amanhã é baseado no programa expositivo por meio de experiências, que contém dados, imagens e sons, e que se realizam plenamente na interação com seu público.

Em seus quatro anos de funcionamento, apresenta uma narrativa musealizada (ver Programa de Exposições), cujo modelo é ainda pouco conhecido no cenário museológico, em especial, no Brasil. O que há, de modo geral, são exposições temporárias com utilização de novas tecnologias. Porém, o uso desses recursos em sua totalidade, em uma exposição de longa duração, constituindo um potente acervo virtual focado em cenários futuros, faz com que o Programa de Acervo do Museu do Amanhã seja ao mesmo tempo inovador e desafiador.

Por se tratar de um contexto conceitual e prático pouco estudado no que concerne à literatura específica do campo da museologia, o Programa de Acervo foi calcado nos recursos audiovisuais e tecnológicos utilizados no museu e na interação com seus públicos, incluindo, ainda, a memória institucional.

Um ponto desafiador a ser apontado para os museus fortemente baseados em recursos audiovisuais e tecnológicos é a velocidade da obsolescência da tecnologia, resultado das rápidas transformações que ocorrem no mundo contemporâneo e que indicam mudanças radicais de percepção e uso dessas ferramentas, não somente no âmbito das expografias, mas também nos materiais e nas plataformas, que impactarão as formas de interação e interatividade dos públicos. Porém, o Museu do Amanhã traz uma questão adicional para além do fator tecnológico, que é sua proposta de estar permanentemente atualizando seus conteúdos.

Um ponto inovador a ser observado é que o Museu do Amanhã já vem se destacando como uma instituição que está afinada com essa tendência mundial de uso do audiovisual e das novas tecnologias de visualização para narrativas museológicas, em consonância com o que acontece em quase todos os setores da sociedade e coloca a instituição compartilhando de um novo desafio para os museus. O Museu do Amanhã provoca uma ressonância principalmente nas gerações mais jovens, que já nasceram em contato com o digital e o virtual e que trazem, para o universo dos museus brasileiros, um novo perfil de público, sempre conectado, focado na imagem, em busca de informação imediata e acessível.

Considerando esse cenário, o Museu do Amanhã dispõe dos seguintes grupos principais de acervos a serem gerenciados e preservados.

## 8.1.1 ACERVO RELATIVO AOS MATERIAIS DA EXPOSIÇÃO DE LONGA DURAÇÃO

Conforme apresentado nos programas de conteúdo e pesquisa, e de exposições, o acervo do Museu do Amanhã é constituído principalmente pelo conteúdo disponível na exposição de longa duração, formada por recursos audiovisuais em meio digital que, por meio de sua narrativa musealizada, promove a divulgação científica sobre os resultados da ação humana na Terra e convida a uma reflexão proativa, com vistas a mudanças de visões e atitudes sobre como serão os próximos cinquenta anos. A partir da indagação “Pode um museu ter como acervo as possibilidades do amanhã?”, foram desenvolvidas tanto a exposição de longa duração do museu quanto as exposições temporárias, em que o público é convidado a ver, sentir, fruir e interagir com as experiências e os conteúdos da instituição. Esse conteúdo está preservado dentro de um banco de dados, denominado Cérebro, em que é possível identificar as atualizações realizadas em cada uma das partes constitutivas da exposição. Esse acervo é gerido pela Gerência de Conteúdo.

Concebido como um espaço para instigar o visitante a refletir sobre questões como “de onde viemos”, “o que somos”, “onde estamos”, “para onde vamos”, e “qual o seu papel nesta caminhada coletiva”, o museu apresenta o momento em que estamos vivendo

atualmente, como civilização terrena, e os caminhos que se apresentam para nosso amanhã. Dessa forma, é preciso que a exposição seja permanentemente atualizada, caso contrário, o visitante encontra no museu um “hoje” com dados do “passado”. De fato, ao longo de quase quatro anos de funcionamento, foram realizadas mais de quinhentas atualizações no conteúdo da exposição.

Para poder lidar com essa necessidade de atualização, a exposição de longa duração foi concebida sobre suporte digital, que possibilita constantes modificações. Assim, diferentemente da maioria dos museus, que têm as exposições baseadas em seus acervos tridimensionais, a exposição do Museu do Amanhã é baseada em suportes digitais. Ainda em comparação com a maioria dos museus, que demanda um setor de conservação do acervo, o Museu do Amanhã constituiu um setor de atualização do acervo, denominado de Observatório do Amanhã. A utilização do suporte digital para informação, em contraste com o acervo tridimensional, exigiu, contudo, a criação de novos procedimentos para sua preservação.

Na concepção do Museu do Amanhã foi prevista a preservação e gestão do acervo constituído pelos relatórios e publicações que subsidiam a atualização do conteúdo da exposição de longa duração, tornando-se uma espécie de centro de referência sobre temas relacionados a nosso amanhã. Contudo, não se constatou o interesse de pesquisadores por esse tipo de documentação, possivelmente pelo amplo escopo de suas temáticas. Os pesquisadores

preferem buscar esse tipo de documento na fonte original ou em repositórios especializados no tema. Além disso, identificaram-se restrições para a gestão da preservação de documentos produzidos por outras instituições. Em consequência, a constituição e preservação desse tipo de acervo não teve seguimento.



### 8.1.2 ACERVO RESULTANTE DAS INFORMAÇÕES SOBRE OS VISITANTES OU PRODUZIDAS A PARTIR DA INTERAÇÃO DO VISITANTE COM A EXPOSIÇÃO DE LONGA DURAÇÃO

Outro tipo de acervo do Museu do Amanhã é o constituído pelas informações sobre os visitantes ou produzidas a partir da interação dos visitantes com a exposição. Ao ingressar no Museu do Amanhã, o visitante recebe um cartão digital, denominado IRIS, que permite sua interação com o conteúdo da exposição. Os dados dessa interação são registrados no grande sistema de gestão de dados denominado Cérebro. A esse primeiro dispositivo, desenvolvido simultaneamente à criação do museu, foi mais recentemente adicionada uma extensão, denominada de IRIS+, que registra a interação do visitante com um novo dispositivo baseado em inteligência artificial. Com base na plataforma Watson, desenvolvida pela IBM para programação em inteligência artificial, o sistema dialoga com o visitante sobre os temas que mais o mobilizaram em sua visita ao museu, convida-o a engajar-se em iniciativas voltadas para a sustentabilidade ou a convivência; e, por fim, pergunta se ele gostaria de receber sugestões de projetos e iniciativas para um futuro engajamento.

### 8.1.3 ACERVO REFERENTE AO PRÓPRIO MUSEU E/OU CONSTITUÍDO POR SUA PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

Por fim, há o acervo sobre o próprio museu ou formado por sua produção técnico-científica. Esse acervo veio atender a três tipos diferentes de demanda. A primeira delas é pela constituição de uma memória institucional que registre a trajetória do Museu do Amanhã. A segunda é a necessidade de que essas informações estejam disponíveis internamente, de forma ágil e segura, aprimorando a gestão do Museu do Amanhã. E, por último, mas não menos importante, a demanda de estudantes e pesquisadores por conhecer as diversas características do Museu do Amanhã, englobando sua arquitetura, projeto curatorial e expográfico, ações educativas e com a comunidade, sustentabilidade, modelo de gestão, entre vários outros. O Museu do Amanhã, por suas peculiaridades, tornou-se um case que tem proporcionado a realização de inúmeros estudos, desde trabalhos de alunos de nível médio ou de conclusão de curso de graduação, até projetos mais estruturados desenvolvidos por estudantes de pós-graduação e pesquisadores em geral, tanto

do Brasil como do exterior. O museu recebeu, por ano, aproximadamente cinquenta solicitações de informações, dados e materiais para pesquisa nos mais diversos aspectos da instituição. Para incentivar esse interesse, foi lançado, em 2019, o programa Pesquisa no Museu, que objetiva apoiar com o pagamento de passagens e diárias, pesquisadores de outras regiões do país que desejem realizar pesquisas sobre o Museu do Amanhã.

Esse acervo está classificado em quatro grandes grupos: o primeiro deles é constituído pela produção técnico-científica do Museu do Amanhã, como layout, projeto e textos de consultores de exposições, vídeos experimentais, material educacional, resultados de projetos etc. O segundo deles é a produção bibliográfica desenvolvida pelo Museu do Amanhã, que buscou seguir as normas de descrição bibliográfica. Há um terceiro grupo constituído por material de divulgação e comunicação, como artes para divulgação, registros fotográficos e filmográficos dos eventos, matérias na mídia etc. Por fim, há o grupo de documentos administrativos, que abarca atas de conselhos e comissões, acordos de cooperação, contratos, entre outros.



## 8.2 GESTÃO DO ACERVO<sup>12</sup>

As diferentes características de cada um desses acervos implicaram a criação de formatos distintos de gestão.

O primeiro tipo de acervo, relativo ao conteúdo da exposição de longa duração e suas atualizações, é preservado em uma plataforma desenvolvida, ainda no período de construção do museu, pela empresa Radix, especialmente para o Museu do Amanhã e denominada Cérebro. Essa plataforma também registra as diversas categorias de visitantes por tipo de ingresso vendido/utilizado e as interações dos visitantes com a exposição, constituindo uma grande base de dados. Essa base permite acesso a informações sobre o número e as categorias de visitantes que o Museu do Amanhã recebe diariamente, bem como os interativos acessados. Essas informações podem ser agrupadas por períodos, possibilitando a realização de recortes por mês, época do ano ou o total consolidado. Contudo, o fato de esse software ter sido desenvolvido especificamente para o Museu do Amanhã dificulta o desenvolvimento de novas application programming interfaces (API) que possam proporcionar outros tipos de informação sobre o público do museu e suas diferentes interações com a exposição.

Para gestão do segundo tipo de acervo, que trata da interação do visitante com a IRIS+, foram levadas em consideração essas dificuldades de desenvolvimento de novas APIs e foi decidida pela gestão a utilização de uma outra plataforma. Também colaborou para essa decisão o fato de a IRIS+ ter sido desenvolvido gratuitamente pela IBM, por meio de uma parceria com o Museu do Amanhã, em uma experiência inovadora quanto à utilização dos recursos da inteligência artificial em museus. O sistema foi desenvolvido na plataforma Watson. Foi realizado um estudo prévio e criterioso sobre as informações que seriam preservadas e os sistemas de busca, a fim de proporcionar estudos sobre o perfil do público que interage com a IRIS+, seus interesses de engajamento em ações em prol da sustentabilidade e da convivência e das possíveis inter-relações de dados e informações.

Por fim, para a documentação técnico-científica e da concepção do Museu do Amanhã está sendo desenvolvido um sistema específico de gestão, denominado Amanhãteca, em uma analogia com a biblioteca do Amanhã. Diferentemente dos sistemas anteriores, Cérebro e IRIS+, a Amanhãteca é desenvolvida a partir do Tainacan, uma plataforma de repositório livre, flexível e potente, baseada no WordPress. O Tainacan é resultado de um projeto em parceria entre a Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade de Brasília (UnB) e Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), com fomento do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) e da Fundação Nacional das Artes (Funarte) para a gestão de acervos de museus. Uma de das principais

características do Tainacan é a interoperabilidade e a adequação para uso em celulares. O fato de ele ser utilizado em mais de duas dezenas de museus no país e se basear em um software livre propicia a existência de uma comunidade de usuários que interage em fóruns de comunicação trocando informações e se auxiliando mutuamente.

Em função de suas características, esse acervo foi dividido em quatro grupos distintos. O primeiro consiste nos documentos técnico-científicos, produzidos para as atividades técnico-científicas desenvolvidas pelo Museu do Amanhã, como material educacional, documentos relativos a exposições, cursos, seminários, projetos etc. O segundo grupo se refere ao material bibliográfico, seja produzido pelo Museu do Amanhã, seja por outros pesquisadores que tenham o museu como tema de estudo. Um terceiro grupo é composto por documentos de divulgação e comunicação, como material iconográfico, filmes institucionais, cartazes, materiais para redes sociais, entre outros. O quarto grupo é composto de documentos administrativos, como pautas e atas das reuniões dos conselhos, atos da direção, normas internas, ofícios, processos etc. Inicialmente não foram incluídos nesse sistema os documentos relativos a recursos humanos, compras, almoxarifado e financeiro, que dispõem de sistemas próprios de gestão documental e demandarão estudos mais aprofundados para futura inclusão na Amanhãteca.

<sup>12</sup> Inicialmente a gestão do acervo seria realizada por meio do Sistema Cérebro, conforme descrito no PM original, em: <https://www.portomaravilha.com.br/conteudo/licitacoes/anexo-2cp3.pdf>

## 8.3 PREMISSAS PARA A ELABORAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE ACERVO

- » Estabelecer critérios para a Gestão do Acervo Digital
- » Desenvolver uma Política de Acervo e Descarte, considerando os seguintes pontos:
  - relevância histórica e temática;
  - qualidade visual;
  - qualidade digital (resolução/formato); e
  - direitos patrimoniais e de personalidade imbricados na coleção.
- » Criar ferramentas para a gestão de direitos autorais, de imagem e conexos.
- » Criar normativas para o acesso e uso do banco de dados.
- » Desenvolver uma política de segurança digital e manual de back-up.
- » Garantir acessibilidade ao público com deficiências.

## 8.4 DIREITOS AUTORAIS

Para a correta gestão do acervo do Museu do Amanhã é importante que os direitos autorais relativos ao conteúdo e às experiências sejam permanentemente atualizados, uma vez que a utilização indevida de conteúdo protegido por direito autoral, conexos e/ou de personalidade, pode resultar em ações judiciais contra o museu. Nesse sentido, o trabalho de identificação e regularização jurídica apresenta-se como ferramenta fundamental para a viabilização de projetos que envolvam a utilização de conteúdo protegido por tais direitos, como obras fotográficas, audiovisuais, literárias, fonogramas, entre outras.

No caso do Museu do Amanhã, a liberação dos direitos dos materiais gráficos, fotos, textos, depoimentos, imagens e demais objetos necessários à concepção e implantação do programa de exposições é de extrema importância para a viabilização do museu e para o atendimento da legislação brasileira, já que se trata de conteúdo protegido. As negociações realizadas implicam condições impostas pelos detentores dos direitos, por isso é fundamental o monitoramento dessas licenças.

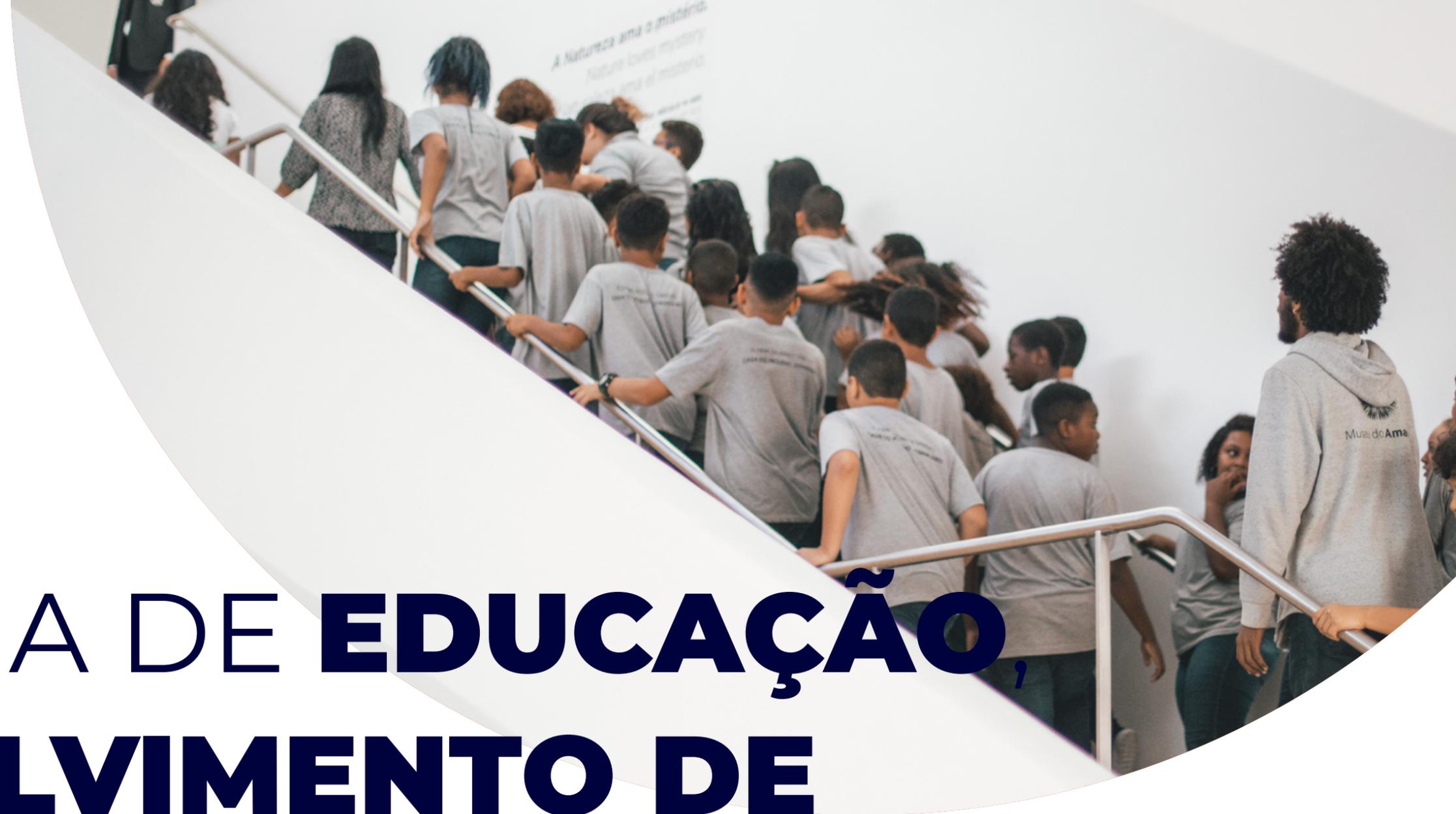
Desde a inauguração do museu, a gestão dos direitos autorais é realizada pelas gerências de Conteúdo e Jurídica. A concessão de direitos para uso dos dados é variável, alguns conteúdos estão cedidos ao museu por dez anos, outros por um período menor. A gestão dos direitos e do prazo de concessão de uso é realizada por meio de um banco de dados de direitos autorais (sistema Cartola), entregue pela Fundação Roberto Marinho composto dos termos de autorização de uso de imagens e voz do conteúdo da exposição permanente do museu. O banco de dados é acessado pelo software Access instalado nos computadores das gerências de Conteúdo e Jurídica.

É fundamental acompanhar os vencimentos dos prazos das autorizações de cada material e prorrogá-los, evitando, dessa forma, irregularidade no direito de uso e divulgação do material pelo gestor do Museu do Amanhã.



9.

**PROGRAMA DE EDUCAÇÃO,  
DESENVOLVIMENTO DE  
PÚBLICOS E RELAÇÕES  
COMUNITÁRIAS**





Denominado Educativo no plano museológico original, este programa reflete agora, nesta revisão, as mudanças institucionais ocorridas ao longo de quatro anos da gestão do Museu do Amanhã e consolida uma visão mais ampliada das relações do museu com seus diversos públicos. Portanto, nesta revisão do PM 2015-2019, o programa passa a incluir as três frentes de atuação que competem à gestão deste programa no museu: **Educação, Desenvolvimento de Públicos, Relações Comunitárias**, detalhadas a seguir.

## 9.1 DESENVOLVIMENTO DE PÚBLICOS

### 9.1.1 HISTÓRICO

O Museu do Amanhã foi inaugurado com a diretoria de Desenvolvimento de Público, que reunia as áreas de: (i) Comunicação Integrada; (ii) Relações Comunitárias; (iii) Eventos; e (iv) Engajamento & Fidelização e Monitoramento & Avaliação.

A missão dessa diretoria era ativar, engajar e desenvolver diferentes segmentos de público, por meio de programas estratégicos de comunicação, *marketing* e relacionamento; e gerenciar todas as comunicações promocionais internas e externas para assegurar uma percepção de valor positiva, ampla e abrangente. Também cabia a esse departamento representar o museu em fóruns nacionais e internacionais de comunicação, *audience development* e inovação no intuito de formar parcerias que agregassem valor ao Museu do Amanhã.

### 9.1.2 ÁREA DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA<sup>13</sup>

Visava promover a instituição, seu conceito e suas atividades por meio de uma ação estratégica e em sinergia com as demais áreas. Oferecia suporte à ativação e ao engajamento e relacionamento com públicos; à divulgação científica e criação de produtos relacionados aos temas do museu; e às demais ações estratégicas voltadas tanto ao público externo quanto aos parceiros, potenciais patrocinadores e à equipe do museu. Entre suas atividades estavam:

- » divulgar o museu: seu conceito, temas, visão e programação;
- » aproximar e manter relacionamento com os diferentes públicos: Encantar & Engajar;
- » manter ativados os canais de relacionamento com públicos: SAC 2.0;
- » gerenciar crises de comunicação e manter relações próximas com a imprensa;
- » desenvolver e planejar ações para o ecossistema digital: mídias digitais, *site* e redes;

<sup>13</sup> A Área de Comunicação e seu detalhamento também está explicitada no Programa de Comunicação, em razão de o trabalho de Desenvolvimento de Públicos fazer parte de forma integrada de ambas as áreas de competência (Educação e Comunicação). A Diretoria de Desenvolvimento de Públicos, estratégica para os primeiros anos de abertura, foi integrada com Educação.



- » manter e aprimorar o *brandbook* com *insights* sobre tom, linha editorial, posicionamentos e espaços de fala;
- » desenvolver produtos de comunicação com base nos conteúdos especializados e de demais programas: *webTV*, *podcasts*, aplicativos, entre outros;
- » prover suporte a ações com parceiros, comunidade, eventos e demais programas;
- » promover ações de comunicação interna;
- » desenvolver plano de comunicação integrada com metas, estratégias, cronogramas e critérios de avaliação;
- » implementar as estratégias e a gestão operacional das ferramentas de comunicação: site, redes sociais, foto, vídeo e áudio digital, cobertura de eventos, *webséries*, *podcasts*, *newsletters*, materiais corporativos, relatórios internos etc.;
- » implementar um projeto estratégico para promover e preservar a marca do museu conforme seus códigos visuais e seu *brandbook*;
- » gerenciar os canais de comunicação externos: *e-mails* de contato e redes sociais;
- » prover suporte ao acompanhamento da evolução dos públicos: monitorar redes sociais, pesquisa de perfil, de satisfação, canal Fale Conosco etc.;
- » implementar ações de comunicação interna com o RH e o Educativo;
- » elaboração, manutenção e atualização de *mailing* de contatos do museu;

- » aprimorar comunicação visual visando otimizar a sinalização e os suportes para acessibilidade;
- » protagonizar a implantação de cultura interna orientada ao *design*;

Dentre as estratégias específicas, destacavam-se:

#### » **Imprensa**

- Tornar o museu porta-voz em temas de interesse da instituição;
- Estimular pautas e coberturas relacionados a conteúdos;
- Promover eventos de capacitação com imprensa;
- Suporte ao desenvolvimento de materiais com base em conteúdos do Laboratório de Atividades do Amanhã (LAA), Observatório e Educativo.

#### » **Digital**

- Implementar ações em espaços digitais de debates e interação;
- Desenvolver campanhas e estratégias de marketing espontâneo.

#### » **Comunicação interna**

- Suporte em ações de capacitação interna;
- Suporte a projetos que visem estimular processos colaborativos de gestão e desenvolvimento de projetos.

### 9.1.3 ÁREA DE RELAÇÕES COMUNITÁRIAS

A Área de Relações Comunitárias foi criada em julho de 2015, 5 meses antes da inauguração do museu, e suas atividades com o público foram iniciadas em agosto de 2015, com visitas da equipe do museu nos bairros vizinhos e com a visita dos moradores ao museu ainda em obras. A área foi criada para desenvolver atividades, ações, projetos e programas estratégicos para engajar os públicos vizinhos do Museu do Amanhã, dentre suas atividades destacavam-se:

- » planejamento e execução de atividades, ações, projetos e programas que articulem a missão do Museu do Amanhã com as organizações e instituições públicas e da sociedade civil existentes nos territórios e comunidades por ele atendidos;
- » responsável por estabelecer relações sólidas entre o Museu do Amanhã e as comunidades vizinhas;
- » proposição, coordenação e acompanhamento de programas para engajar os públicos vizinhos do museu;
- » representação do museu em fóruns e reuniões da região do Porto Maravilha e comunidades da Baía de Guanabara;
- » articulação e representação sobre os interesses do museu na região portuária;
- » responsável pelo relacionamento com representantes de programas comunitários correlatos

do Museu de Arte do Rio (MAR), Museu da Imagem e do Som (MIS) e outros museus;

- » apoio às áreas de atendimento do museu, visando fortalecer as interações entre os diversos segmentos de público;
- » identificação, com a participação das equipes internas, de instituições públicas e/ou da sociedade civil que pudessem colaborar e interagir com o Museu do Amanhã, criando metodologias de participação e controle social.

### 9.1.4 EVENTOS

No PM original, compreendia a produção executiva, a gestão de equipamentos, bem como das equipes de operação de iluminação, projeção, operação e gravação e edição de audiovisual e atividades técnicas afins no auditório, espaços expositivos, Observatório do Amanhã, Laboratório de Atividades do Amanhã (LAA) e demais espaços de realização de eventos culturais, científicos e artísticos e tinha como objetivos:

- » gerenciar a programação e produção das ações relacionadas ao atendimento, ao educativo, às exposições, entre outras atividades correlatas;
- » gerenciar a programação e produção do auditório;
- » apoiar à produção de exposições temporárias;
- » compilar a programação do museu;

- » zelar pelo cumprimento das políticas de programação;
- » coordenar serviços terceirizados sob demanda;
- » gerir a manutenção preventiva e corretiva de equipamentos e acessórios necessários às realizações de eventos e atividades culturais e artísticas em todas as unidades da rede;
- » planejar a aquisição e atualização de equipamentos e *softwares* necessários ao bom funcionamento da área;
- » analisar as questões referentes a manutenção e adaptações de infraestrutura necessárias à produção técnica, informando e atualizando as demandas à área de operações do museu;
- » sistematizar as informações da área, prestando todo o suporte de informações necessárias às áreas de Gestão do Patrimônio e de Compras tanto na contratação de serviços e aquisição de materiais quanto nas eventuais contratações de técnicos e assistentes que se façam necessárias.
- » acompanhar e coordenar o cumprimento de escalas/plantões da equipe;
- » emitir relatórios de monitoramento e indicadores definidos;
- » coordenar atividades e escalas de operadores e assistentes de produção técnica de eventos e projetos artísticos.

### 9.1.5 ENGAJAMENTO & FIDELIZAÇÃO E MONITORAMENTO & AVALIAÇÃO

Incluía as ações de monitoramento e avaliação. A área criou e implementou o programa Amigos do Amanhã – Noz, com o conceito inovador de um espaço de engajamento para reunir pessoas preocupadas com os pilares do Museu do Amanhã: convivência, conhecimento e sustentabilidade. O Noz surgiu para fortalecer as relações do museu com seu público, que, ao se tornar Amigo do Amanhã, passa a construir, em parceria com a equipe do museu, sua programação e suas ações, com eventos especialmente voltados para seus participantes.

## 9.2 REFORMULAÇÃO DA ÁREA DE DESENVOLVIMENTO DE PÚBLICO

Em 2018, iniciou-se uma **reformulação da área**:

- » A Área de Comunicação foi associada diretamente à **Diretoria Executiva**, e a Área de Monitoramento passou a fazer parte da Comunicação.
- » O programa Amigos do Amanhã – Noz passou a fazer parte da **Diretoria Comercial**, com o objetivo de impulsionar a adesão de novos membros, como programa de fidelização.
- » Foi criada uma nova **Diretoria de Programação**, que incluiu a antiga Área de Eventos, agora conhecida como Produção.

» A gerência de Relações Comunitárias e as áreas de Produção, Conteúdo, LAA, Atendimento e Educação ficaram sob a **Diretoria de Programação**.

Em 2019, as áreas de Relações Comunitárias, Educação e Atendimento foram reunidas sob a **Gerência de Desenvolvimento de Públicos e Educação**. Essas três áreas têm contato direto com todos os públicos do museu, desde a chegada, com a recepção, a bilheteria e o guarda-volumes, até as visitas espontâneas ou mediadas, com os educadores no atendimento direto com os públicos, assim como o público de vizinhos do museu.





## 9.3 DADOS DE VISITAÇÃO DO MUSEU DO AMANHÃ

Visitação	
Visitantes em 2019	612.892
Visitantes desde a inauguração	3.886.177
Com certeza recomendariam a visita a amigos e parentes	96%

Dados da inauguração até 2019	
Mulheres	60%
Moradores da Zona Norte do Rio de Janeiro	43%
Moradores de outros estados do Brasil	46%
Moradores da cidade do Rio de Janeiro	34%
Pessoas entre 25 e 34 anos	27%
Visitantes que vêm acompanhados	91%

Dados de 2019	
Média diária de público em 2019	2.688
Dias abertos em 2019	228
Nunca tinham visitado o Museu do Amanhã em 2019	80%
Visitantes que dizem estar dispostos a rever hábitos ou comportamentos após a visita ao Museu do Amanhã	80%
Destes, quantos pretendem rever hábitos relacionados à alimentação (principal tema trabalhado no museu em 2019)	23%



## 9.4 EDUCATIVO

### 9.4.1 A EDUCAÇÃO NO MUSEU DO AMANHÃ – UM “MUSEU EDUCADOR”

Compreendemos que um **museu educador**, comporta dois elementos:

- » **seus colaboradores**, suas práticas e o que a partir disso desenvolvem e oferecem de conteúdos, ao se envolverem com a função e a ação de educar; e
- » **o equipamento cultural**, como estrutura de base para a promoção de um conceito de educação como processo de humanização, priorizando não a transmissão de determinados conteúdos e condutas predefinidos, mas o fomento da criação de conhecimento, reflexão e participação.

É bem sabido que o termo “educação” tem como raiz latina a ação de conduzir, “duco”. De forma muito sumária, trata da transmissão de certos conteúdos entendidos como essenciais, organizados em uma ementa de disciplinas; e da moldagem de certas formas de ação admitidas como socialmente relevantes, de modo a suscitar um elenco adequado de condutas por parte dos aprendizes. Quaisquer que tenham sido as virtudes e os equívocos desse modelo de educação, diferentes autores têm insistido

na necessidade, no século XXI, de serem revistos os fundamentos e os propósitos das iniciativas educacionais, bem como a necessidade latente da instalação de novos conceitos e práticas educacionais.

Uma das mais interessantes perspectivas de renovação da educação advém do entendimento de que a função de forjar o intelecto e o comportamento de pessoas e sociedades têm raízes muito profundas na própria constituição dos seres humanos. Humanizar-se é, simultânea e inseparavelmente, estruturar-se como indivíduo singular e como membro de uma coletividade, a partir da aquisição e do manejo de um campo simbólico e técnico, ou seja, de uma cultura. A capacidade básica de, ao se pôr em contato com outros, se constituir como um “si mesmo” remete à própria história evolutiva humana e revela um pano de fundo comportamental como regente das relações entre o indivíduo e o grupo. Essa potência de operar afetos instauradores é a empatia.

*Pathos* é a raiz greco-latina de nosso vocábulo “paixão”, que significa, em geral, os efeitos de se receber uma ação externa. Por exemplo, uma pessoa pode compadecer-se perante uma cena dolorosa, isto é, comover-se, mover-se junto, com os sentimentos vividos pelo sujeito da cena. Esse é, decerto, o sentido mais usual do termo “empatia”. Mas pode-se argumentar em favor de uma definição mais ampla: empatia denotaria uma abertura ao outro, uma disposição para entrar em contato. A razão é que o comportamento empático remonta às origens da classe dos mamíferos, duzentos milhões de anos atrás. Estudiosos com pesquisas

focadas nessa temática, como Michael Tomasello, com a publicação *Origins of human communication* (MIT Press, 2010); e Terrence W. Deacon, com *The symbolic species*, (New York: Norton, 1998), apontam que um traço comportamental característico – a autopercepção – parece requerer algum tipo de identificação com um outro. Dito de outro modo: no reino dos mamíferos, desde sempre, as associações dos indivíduos parecem requerer uma capacidade afetiva mínima de reconhecer os pares como semelhantes e instituir laços conectivos, lastreados em padrões emocionais, como fundamento do estar junto, do estar coletivo. Para esses estudiosos, é no *Homo sapiens* que essa capacidade empática, essa potência de fazer-se (com o) outro, alcança grau máximo. De fato, é nessa disposição de combinar o dentro e o fora que comportamentos – ou, poderíamos dizer, valores – como solidariedade, gentileza e altruísmo ganham sentido evolucionário, como meios efetivos para a consolidação do espaço comum. A alcateia humana, com seus membros dispostos à volta do fogo, intercambiando vivências e antecipando linhas de ação, precisa de intensa comunicação interna, subsidiada pelos sentimentos de pertencimento e compartilhamento com o grupo. O biólogo Frans de Waal, autor do livro *The age of empathy*, (New York: Harmony Books, 2009) observa: hoje,

a compreensão advinda de diversos saberes – Antropologia, Psicologia, Biologia (Etologia), Neurociências – é a de que os Humanos somos animais sociais, altamente cooperativos, sensíveis a injustiças, às vezes belicosos, mas principalmente pacíficos.

É com base nessa compreensão contemporânea sobre a “natureza social” humana que surgiram, nos anos recentes, propostas de emprestar à educação um caráter mais profundo e abrangente que o tradicional, tendo como fundamento precisamente o conceito de empatia. Se educar é o meio de construir seres humanos completos, integrando o corpo orgânico individual ao ambiente cultural e natural que o circunda e o envolve, então, o fomento da habilidade de reconhecer a autonomia, e a complementaridade, do outro, do diverso, estabelecendo-o como parceiro, como igual, deveria ser a diretriz primeira das estratégias educacionais. O conceito de um museu educador, portanto, necessariamente deve envolver a afirmação do conhecimento como base para as

experiências compartilhadas com os visitantes, e o respeito como guia para organizar o conjunto de suas iniciativas museais.

A aposta metodológica, ética e estética é de grande importância para que essas experiências aconteçam. Consideramos que, quanto mais interativa – no sentido de considerar o visitante, de nos relacionarmos, de promover sua participação ativa, seus pontos de vista e suas considerações –, mais transformadoras as experiências podem ser. Para isso, consideramos que a aposta educativa parte de uma política de atuação: política essa que considera a educação como ação e função, política essa que está além da delimitação de conceitos e palavras que nos dizem sobre “estar disponível para o outro”.

Ou seja, é ainda mais importante e urgente que a definição de uma política seja estruturada com base na perspectiva prática, na atuação e nas relações que podem ser estabelecidas no contato com os sujeitos que compõem os contextos em que o museu se insere. É nesse sentido que os programas oferecidos, as práticas estudadas e as experiências atualizadas criam a política educativa e a transformam em uma política ativa. Não é suficiente apenas criar espaços de escuta e troca com os sujeitos participantes quando não há disponibilidade e empatia para efetivamente discutir, e também para afirmar os espaços de discussão e criação de pensamento a partir das ações propostas.

Um museu feito de perguntas é parte estruturante dessa política ativa de educação, de modo que a pergunta reconfigura um processo social contemporâneo – que se consolida pela atualização de desejo pela informação – ávido por respostas. Fazer perguntas é iniciar o processo de compartilhamento de conhecimento, o processo de instigar a dúvida naquele que a recebe.

Se, em determinados contextos, os museus podem contar histórias, a perspectiva dialógica proposta no ato de perguntar é um convite à suspensão, ao pensamento, à experiência ética e estética. Estar em suspenso a partir de uma provocação é reconhecer a potencialidade humana de se questionar. O museu, ao dirigir perguntas ao visitante, possibilita-lhe reconhecer que as histórias são constituídas por muitos.

**O CONCEITO DE UM MUSEU EDUCADOR, PORTANTO, NECESSARIAMENTE DEVE ENVOLVER A AFIRMAÇÃO DO CONHECIMENTO COMO BASE PARA AS EXPERIÊNCIAS COMPARTILHADAS COM OS VISITANTES, E O RESPEITO COMO GUIA PARA ORGANIZAR O CONJUNTO DE SUAS INICIATIVAS MUSEAIS.**

### 9.4.1.1 DIRETRIZES

Se o conceito de museu educador requer o engajamento das diferentes dimensões do museu – conteúdos, procedimentos, colaboradores – com a finalidade, no sentido amplo, de educar definida anteriormente, é preciso combinar, de modo original, informação e valores. No Museu do Amanhã, a organização das contribuições dos diversos campos do saber não segue a tradicional separação entre Ciências da Natureza e Ciências Sociais, ou entre Exatas e Humanidades.

No desenho de educação para o museu, foi adotada a sugestão do físico Victor Weisskopf, segundo a qual os saberes se distribuem segundo dois polos, ciências da unidade e ciências da diversidade.

O primeiro polo diz respeito ao conhecimento sobre o que é comum, isto é, os materiais elementares de que se constituem os corpos, e o universo astronômico como expressão mais abrangente do existir natural; compreende assim da física de partículas elementares à química, e da planetologia à cosmologia.

Já o segundo polo é composto pelo conhecimento sobre um determinado setor específico do cosmos, o sistema complexo Terra, e as dimensões existenciais que nele se desdobram: matéria, vida e pensamento. Assim, da geologia à fisiologia à psicologia, todos são saberes sobre a complexidade terrena.

**UM MUSEU FEITO DE PERGUNTAS É PARTE ESTRUTURANTE DESSA POLÍTICA ATIVA DE EDUCAÇÃO, DE MODO QUE A PERGUNTA RECONFIGURA UM PROCESSO SOCIAL CONTEMPORÂNEO – QUE SE CONSOLIDA PELA ATUALIZAÇÃO DE DESEJO PELA INFORMAÇÃO – ÁVIDO POR RESPOSTAS. FAZER PERGUNTAS É INICIAR O PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO, O PROCESSO DE INSTIGAR A DÚVIDA NAQUELE QUE A RECEBE.**

O propósito da exposição de longa duração do museu é oferecer aos visitantes uma jornada de exploração de cenários de amanhã possíveis. Uma vez que a ciência não cessa de inovar e, portanto, de se renovar, os conteúdos apresentados precisam ser constantemente revistos e atualizados. No entanto, o Colégio de Consultores que estabeleceram as bases desses cenários de possibilidades advertiu que um convite à reflexão sobre as consequências futuras das escolhas e decisões que fossem tomadas hoje é uma experiência cognitiva e emocional de largo espectro, que deveria assim estar envolta em valores.

Os eixos éticos que estruturam a narrativa apresentada na exposição de longa duração, e que norteiam todas as atividades do museu, são sustentabilidade (os desdobramentos da pergunta: como queremos viver com o mundo?) e convivência (os desdobramentos da pergunta: como queremos viver uns com os outros?). Segundo essa abordagem, assim como as dimensões emergentes do corpo, da personalidade e do entendimento presentes em nossas vidas são distintas, mas complexamente integradas, as potências do espírito – a filosofia, a ciência, a arte – se exprimem de modo equiparado na composição dos conteúdos

expostos. Como geratriz da interassociação humana, a empatia é efetivamente um suporte adequado para atividades educativas correlatas a esse tipo diferenciado de experiência museal.

Em paralelo a essa fundamentação conceitual, atualmente os programas de educação em ciência têm sido estendidos para além de ementas específicas e restritivas, integrando assim diretrizes, iniciativas e práticas pertinentes a todo um plexo de campos de conhecimento, compreendendo ciência, tecnologia, engenharias, arte e arquitetura, matemáticas e *design*. Essa superposição e combinação de conteúdos e métodos é hoje considerada indispensável para o desenvolvimento de processos criativos e decorre do cultivo, mais do que da posse pura e simples de informação, de habilidades na assimilação, filtragem, manejo e inovação dos repertórios de dados disponíveis. Essa perspectiva instaura a elaboração de problemas – ou seja, a proposição de perguntas – como a atividade essencial dos processos criativos, em qualquer área de saber.

## O MUSEU DO AMANHÃ CONFIGURA-SE COMO UM MUSEU DE CIÊNCIAS, UM MUSEU EDUCADOR, UM MUSEU DE PERGUNTAS.

Ao construir sua exposição de longa duração pautada em uma série de grandes perguntas que a humanidade sempre se fez – **De Onde Viemos?, Quem Somos?, Onde Estamos?, Para Onde Vamos?, Como Queremos Ir?** –, o Museu do Amanhã procura incorporar essa concepção inovadora de organização de conteúdos e práticas formativas com vistas a comunicar a seu público os conhecimentos científicos, técnicos e artísticos. Assim, o Museu do Amanhã configura-se como um museu de ciências, um museu educador, um museu de perguntas.

### 9.4.1.2 ESTRATÉGIAS DE AÇÃO

Para o alcance pleno das diretrizes apontadas acima, a Educação para o Museu do Amanhã, segue as seguintes estratégias de ação:

- » Consolidar o **Plano de Educação contemplando o atendimento** de vários segmentos de público e os programas e projetos para públicos específicos, priorizando a acessibilidade do museu.
- » Compreender **projetos e atividades educativas, voltados para a ciência e a cultura**, destinados a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições.
- » Promover **visitas acompanhadas por educadores**, com agendamento prévio, para:

- grupos de alunos e professores provenientes de escolas da rede pública e privada, bem como de outras instituições de ensino, como faculdades, escolas técnicas e outros;
  - grupos da terceira idade;
  - pessoas em situação de vulnerabilidade social;
  - grupos provenientes de projetos sociais;
  - turistas nacionais e estrangeiros;
  - público infantil;
  - famílias; e
  - pessoas com deficiência e pessoas surdas, atendendo e integrando as atividades do museu.
- » Promover um **programa de formação de multiplicadores**, a partir da capacitação de professores das redes pública e privada de ensino, agentes e gestores culturais.
  - » Desenvolver, realizar e apoiar o **programa de cursos, oficinas, palestras, workshops e intercâmbios**, incluindo os colaboradores do museu.
  - » Elaborar, desenvolver, atualizar e produzir **roteiros de visitação e linha de materiais e jogos educacionais** de apoio às atividades praticadas com escolas e instituições de ensino.
  - » Articular **parcerias com as Secretarias de Educação (municipal e estadual), a rede escolar**

**e com instituições** vinculadas aos demais públicos prioritários para ampliar o número de grupos atendidos em todos os horários disponíveis.

- » Elaborar, juntamente com a equipe responsável pela área de Pesquisa do museu, **materiais qualificados para apoio a professores, estudantes, educadores** de grupos não escolares e guias de turismo, para serem disponibilizados no site do museu.
- » Assegurar **equipe para mediação de visitas de grupos** agendados em todos os horários de funcionamento do museu, observando a capacidade de atendimento qualificado das visitas.
- » Elaborar, executar e revisar periodicamente o *Manual do Educador*, caderno para orientação de novos educadores sobre procedimento de atendimento aos grupos (ver anexos).
- » Elaborar, executar e revisar periodicamente *Manual de Normas e Procedimentos* para guarda de pertences de grupos escolares.
- » Trabalhar de forma articulada com os **programas de Divulgação Científica, de Memória e Acervo, de Exposições, Engajamento e Gestão de Pessoas**.
- » Elaborar sistemática de **monitoramento e avaliação** das atividades desenvolvidas.

- » Ofertar **roteiros de visitas diferenciados em datas comemorativas** ou momentos-chave para as temáticas do museu, como um anúncio de um Informe Mundial de Meio Ambiente ou do Painel Intergovernamental sobre o Clima.
- » Manter **equipe fixa, com profissionais especializados** (inclusive no atendimento a pessoas com deficiência e educadores bilíngues inglês/espanhol) e promover semestralmente ações de capacitação da equipe.
- » Atuar com a Curadoria e a Diretoria de Desenvolvimento Científico na **identificação de temas e profissionais pesquisadores** que possam nos apoiar no planejamento e na realização do programa de cursos, oficinas, palestras, workshops e intercâmbios que estejam alinhados com as estratégias curatoriais do museu, detectando oportunidades de mercado para o fortalecimento da marca da instituição.
- » **Promover experimentações tecnológicas:** esse programa, composto por eventos, workshops, oficinas, é a oportunidade que o público tem de conhecer e interagir, de forma simples e divertida, com recursos de última geração que em breve poderão fazer parte de sua rotina.





### 9.4.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Entendemos que, com o trabalho de educação do Museu do Amanhã, alcançamos objetivos específicos relacionados à experiência de visita dos públicos e também à interação entre a potência da programação e as pessoas que as vivenciam. São estes os principais:

- » aproximar os diferentes públicos das temáticas, atividades e acervo do museu;
- » promover a qualidade da experiência dos públicos com o museu;
- » desenvolver ações educativo-culturais com base em temas transversais às exposições de longa duração e temporárias;
- » oferecer formação para professores e educadores nos roteiros de visita e nos conteúdos tematizados pelo museu;
- » promover o acesso amplo e irrestrito a pessoas com deficiência e grupos em vulnerabilidade social;

- » oferecer visitas educativas aos grupos previamente agendados e atividades variadas ao público espontâneo, com o objetivo de estimular a reflexão crítica e aprofundar a temática da exposição de longa duração;
- » definir a programação cultural com base em critérios conceituais e curatoriais, sempre relacionada à temática e ao foco de atuação do museu;
- » oferecer capacitação continuada aos funcionários.

O Museu do Amanhã tem como missão ofertar diferentes atividades que despertem a curiosidade do visitante para os temas e as narrativas de conteúdo relacionados à linha curatorial de sua programação. Entre essas atividades estão palestras, seminários, oficinas, cursos e *workshops*, além de visitas e atividades educativas específicas, que aprofundam o conteúdo com o apoio de pesquisadores e cientistas especializados em certos assuntos, muitas vezes complementando a abordagem feita nas exposições. Tal estratégia busca abarcar os distintos públicos do museu em uma variedade de experiências e profundidade de conteúdos científicos

e de sustentabilidade, por meio de parcerias com entidades brasileiras e supranacionais de pesquisa e de atuação social e ambiental.

Para essas atividades, além do uso dos espaços do auditório, do Observatório do Amanhã, do LAA e do Terreiro de Curiosidades – “área educativa» destinada às atividades da equipe de educação e de outras equipes, como rodas de conversa e palestras e oficinas localizada próxima ao espaço de visita

o museu deve ter como visão levar a qualidade da experiência narrativa de suas exposições para outros espaços no Brasil e no mundo, organizando cursos em outras instituições.

Enquanto palestras e seminários podem focar questões mais amplas e filosóficas, seja pela análise histórica realizada pela academia, seja na investigação de questões contemporâneas, os cursos, oficinas e *workshops* são voltados para o aprimoramento e a capacitação de seus participantes em habilidades que podem ampliar sua visão e atuação pessoal ou profissional. A associação da marca de qualidade do Museu do Amanhã a atividades de aprofundamento do conhecimento, dentro e fora do museu, amplia a capilarização da instituição para além de suas paredes, criando novas oportunidades de atuação do museu.

## 9.4.2 AÇÕES DO PROGRAMA EDUCATIVO

### 9.4.2.1 VISITAS EDUCATIVAS

As visitas educativas oferecem a possibilidade de diálogo e de produção de conhecimento em conjunto com seus públicos. Ao receber nossos visitantes, ocupamos um campo que se cruza e se alimenta por meio do envolvimento e da troca entre as pessoas e o espaço museal. O objetivo é partilhar, criar e reinventar com o público, o tempo todo, outras formas de ver aquilo que lhes parece óbvio. É provocar, é tomar impulso para ampliar seu campo de conhecimento. É lançar desafios, encorajar novas hipóteses, compartilhar pontos de vista diversos, inclusive os pontos invisíveis, à sombra das evidências, e valorizar as diferenças. É experimentar a liberdade gerada pelo conhecimento. É também uma prática de convivência.

Considerando os diversos interesses e formas de abordar a exposição de longa duração e outras áreas do Museu do Amanhã, oferecemos os seguintes tipos de visitas educativas:

As **visitas agendadas** garantem a disponibilidade de nossa equipe de Educação para o atendimento de grupos específicos. Conhecendo-os previamente e identificando seu interesse, a equipe se prepara para recebê-los.

O **Trilhar os Amanhãs** disponibiliza visitas mediadas ao grande público, a partir de uma agenda semanal com horário predefinido. Qualquer visitante pode participar sem agendamento prévio.

O **Trilhar os Amanhãs** em Libras disponibiliza visitas mediadas priorizando o público surdo, mas é também para público ouvinte interessado, a partir de uma agenda semanal com horário predefinido. Qualquer visitante pode participar sem agendamento prévio.

As **visitas temáticas** são realizadas para públicos agendados ou espontâneos, com temas específicos relacionados a efemérides, eixos temáticos anuais do museu, entre outras motivações e datas comemorativas relacionadas à programação do museu. Realizam-se em períodos pontuais e específicos do ano.

As **visitas cognitivo-sensoriais**, a partir de objetos mediadores, focam suas propostas de interação em outras formas de experimentação sensorial dos conteúdos apresentados na exposição de longa duração do museu. Esse tipo de visita considera outras maneiras de vivenciar o conteúdo oferecido pelo museu, considerando pessoas com outros níveis cognitivos e sensoriais, ampliando o acesso a outros públicos, como: pessoas com deficiência visual, pessoas com autismo e pessoas com deficiência intelectual. Essa modalidade de visita também se realiza em horário especial de funcionamento do museu. As sonoridades da exposição são adaptadas às especificidades do público em questão.

### 9.4.2.2 PROJETOS EDUCATIVOS

Os projetos educativos são proposições que se estruturam pautadas na política de educação do Museu do Amanhã. Os projetos têm o intuito de ampliar as relações que podem ser estabelecidas no contato com os sujeitos que compõem os contextos em que o museu se insere. Dessa forma, é possível elaborar projetos que dialoguem com os mais diversos públicos de maneira coerente com seus interesses específicos, conectados aos fundamentos básicos do museu, além da visita pelas exposições.

A partir de 2019, foram criados projetos específicos de acordo com as diretrizes de educação que citamos acima, e esses projetos seguem até 2019 sendo realizados, a saber:

- » **Geografias do Acesso** é um projeto que discute a ocupação da pessoa com deficiência na cidade, a partir do modelo social da deficiência, ou seja, propõe considerar a deficiência não a partir do campo biomédico, mas sim do campo social. Trata-se de elaborar outras possíveis experiências e formas de fruição da arte e a ciência.
- » **Giro da Mauá** é um projeto de visitas mediadas externas ao museu, realizadas principalmente pela região portuária. As visitas são promovidas pela equipe de Educação e por convidados (que podem tratar de vários aspectos que não só o histórico), focando mobilidade ativa, garantindo acessibilidade a pessoas com deficiências em geral.



» **Horta do Amanhã** é um instrumento pedagógico para atividades de educação ambiental, reflexão sobre modos de produção e consumo e acesso a uma alimentação saudável e de qualidade. A horta ocupa a área externa do museu, e tem 16 caixas para plantio. São realizadas oficinas mensais em que são priorizados plantios de ciclos curtos e médios para que consigamos realizar colheitas eficientes ao longo do projeto.

» **Horta-Vivência** é um projeto que mobiliza o público entre a exposição de longa duração e a Horta do Amanhã. São realizadas ações regulares que aproximam os visitantes das práticas de plantio, além de discutirem novas ideias sobre nosso bem-estar, a biodiversidade e o equilíbrio dos ecossistemas.

» **Tecendo Amanhã** é um projeto que propõe encontros sobre narrativas que habitam a cidade em conexão com os eixos temáticos centrais do Museu do Amanhã. O objetivo é abrir espaço para as múltiplas histórias através de paisagens da cidade, considerando outras perspectivas de ocupação dos espaços. O projeto se realiza pontualmente com os seguintes subtemas:

- Tecendo Amanhã: Direitos Humanos; uma vez ao ano, com duração de um a dois encontros;
- Tecendo Amanhã: Baías; uma vez ao ano, com duração de dois encontros;
- Tecendo Amanhã: Mobilidade Ativa; uma vez ao ano, com duração de 12 encontros;
- Tecendo Amanhã: Terceira Idade; uma vez ao ano, com duração média de seis encontros.

### 9.4.2.3 ACESSIBILIDADE

A política de acessibilidade para o Museu do Amanhã é transversal e abrange todas as áreas do museu, sendo esta descrita no Programa de Acessibilidade, que contempla também os aspectos específicos da formação da equipe de educação no relacionamento com os públicos, no que tange às pessoas com deficiência, e também como os programas são permeados por recursos acessíveis e escolhas programáticas que refletem a acessibilidade como um pilar do Museu do Amanhã e, portanto, presente em tudo o que se realiza, como projetos estratégicos do museu.

### 9.4.2.4 FORMAÇÃO DE EDUCADORES

O objetivo é tornar múltipla a capacitação dos educadores considerando as vertentes que atravessam o trabalho de educação museal e os eixos temáticos do museu. Dessa forma, aliamos os assuntos relacionados aos conteúdos científicos, aos aspectos sociais e territoriais da região que o museu ocupa, costurando esses temas aos aspectos pedagógicos e políticos.

Visando o desenvolvimento de seus educadores e também da ampliação de conhecimento do público do Museu do Amanhã, desenvolvemos um programa de formação de educadores e especificidade de ações. A equipe, dividida entre Educadores 1 e Educadores 2, promove diferentes focos de atuação.



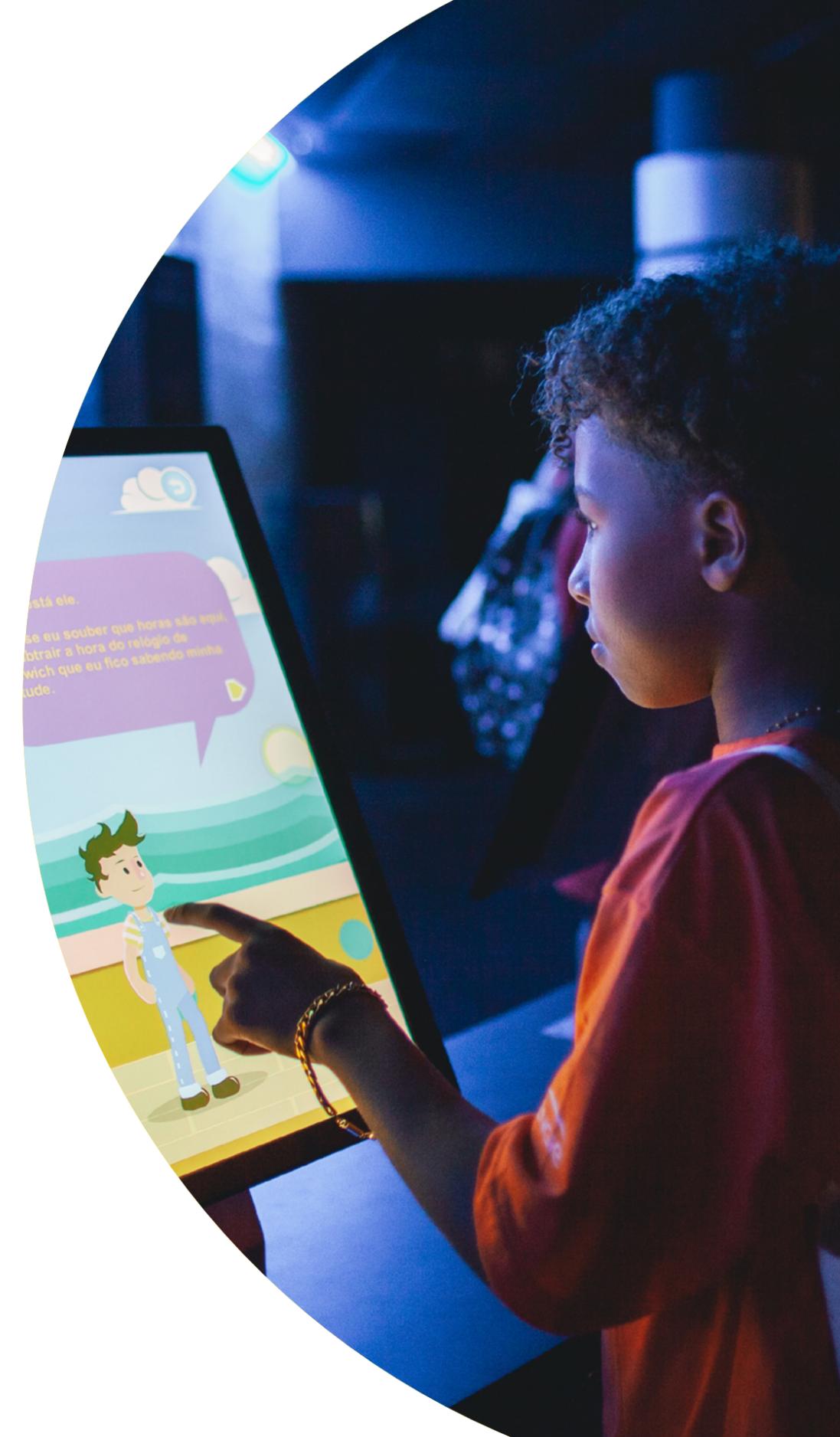
1. **Educadores 1** atendem, principalmente, ao público espontâneo pela especificidade de sua função. E, esses educadores ficam distribuídos pela exposição de longa duração para interagir com o público que chega e circula pelos espaços do museu. O objetivo é criar uma interação mais educativa e relacional pela mediação dos amplos conteúdos oferecidos. Eles também realizam visitas com grupos agendados e participam de projetos desenvolvidos pela área de maneira coordenada
2. Já os **Educadores 2**, além de também realizar visitas, lideram os projetos da área orientados pela coordenação e gerência do programa.

Observação: Educadores 1 tornam-se potenciais Educadores 2 mediante o desenvolvimento da função com formações internas e experiências com o público recebido.

#### 9.4.2.4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O Programa de Educação do Museu do Amanhã, aliado às diretrizes da Política Nacional de Educação Museal (PNEM), tem os seguintes principais objetivos estratégicos:

- » ampliar o conhecimento;
- » promover o profissional de educação museal, incentivando o investimento na formação específica e continuada de profissionais que atuam no campo de mediação dos museus;
- » potencializar o conhecimento específico da Educação Museal por meio da definição de práticas e políticas educativas de atuação em museus;
- » promover a interdisciplinaridade dos educadores museais e a interlocução entre suas práticas;
- » estimular, promover e apoiar a sustentabilidade ambiental, econômica, social e cultural nos programas, projetos e ações educativas, respeitando as características, as necessidades e os interesses das populações locais, garantindo a preservação da diversidade e do patrimônio cultural e natural, a difusão da memória sociocultural e o fortalecimento da economia solidária;
- » estimular e ampliar a troca de experiências entre museu e especialistas e públicos da sociedade.





#### 9.4.2.4.2 METAS

Como metas de formação, estabelecemos:

- » promover novas práticas educativas voltadas aos interesses dos públicos visitantes, seus contextos sociais e eixos temáticos do museu;
- » estimular a formação do educador museal a partir da criação de novas metodologias de trabalho;
- » tornar evidente a discussão e as múltiplas relações que surgem entre a prática educativa e interação do público com o espaço museal e seus educadores.

O Programa de Educação oferece três tipos de formação para sua equipe, alinhado às diretrizes educativas do museu. Dessa forma, considerando as interdisciplinaridades dos educadores e a formação específica que se dá institucionalmente, desenvolvemos as seguintes categorias:

##### - CIÊNCIA DA CASA

É um recurso de mediação que estabelece parceria com cientistas e especialistas do museu para a formação da equipe de educadores. O intuito é integrar as equipes e os conteúdos de Educação com os da área de Conteúdo, Desenvolvimento Científico e Curadoria. São alguns colaboradores deste setor que farão parte da produção de conhecimento para a equipe de Educação, tornando os educadores multiplicadores de práticas e saberes dentro e fora do museu. A principal característica dessa modalidade é aproximar as relações, práticas e conhecimentos de cada área.

##### - INTERFACES

São formações em parceria com especialistas e profissionais diversos atuantes nas áreas de Educação, Acessibilidade, Artes, Ciências, entre outras, para formação dos educadores do museu. Tais profissionais fazem parte da produção de conhecimento para a equipe de educadores, tornando-os multiplicadores de práticas e saberes para dentro e para fora do museu. A principal característica desse projeto é incluir não só a discussão teórica, mas também a prática dos assuntos abordados.

##### - FORMAÇÕES EXTERNAS

Ao considerar a função multidisciplinar dos educadores, as formações externas se tornam uma extensão na plataforma de produção de conhecimento da equipe. Trata-se da participação dos educadores em eventos, palestras, reuniões sobre educação, arte e ciência e em cursos externos que sejam relevantes e conectados aos eixos temáticos do museu.

## 9.5 RELAÇÕES COMUNITÁRIAS

O Museu do Amanhã é beneficiado por estar localizado às margens da Baía de Guanabara e em uma região de ampla relevância histórica, tanto do ponto vista urbanístico quanto social. Graças ao re- cente e minucioso trabalho arqueológico e histórico realizado na região portuária da cidade do Rio de Janeiro – também conhecida como Pequena África – para os “grandes eventos” nos últimos cinco anos (Copa do Mundo e Olimpíada), temos uma melhor compreensão da trajetória de uma parte da população carioca.



Nessa área, desembarcaram cerca de um milhão de africanos escravizados, um dos portos por onde o Brasil se tornou africano. Hoje, aproximadamente 30 mil habitantes vivem nos bairros da Saúde, Gamboa e Santo Cristo e nos morros da Conceição, Livramento, Pinto e Providência, sendo este último a primeira favela do Brasil, e a única original, com 123 anos.

Por reconhecer a região onde o museu está localizado e seus moradores como propulsores de transformações profundas e portadores de uma cultura popular e sofisticada, o Museu do Amanhã criou com uma Área de Relações Comunitárias, que vem se dedicando a engajar os públicos vizinhos no processo de construção coletiva do Amanhã, por meio de projetos e programação cultural e de mobilização. Esse reconhecimento pauta a forma como o museu recebe e interage com seus públicos e como desenvolve suas atividades.

## 9.5.1 VISÃO TRANSVERSAL

Todas as atividades da área são transversais a outras áreas do museu, como pode ser visto nas programações apresentadas descritas a seguir, e nas descrições das ações sob responsabilidade de cada departamento, não sejam restritas a cada setor, e possam ser consideradas responsabilidade de todos, de todos os departamentos, de forma transversal. Nossas atividades são atividades do Museu do Amanhã e o sucesso do museu e de seus programas dependem de todos.

## 9.5.2 O PROGRAMA VIZINHOS DO AMANHÃ

Um dos desafios do Museu do Amanhã é oferecer um acesso mais democrático aos residentes de sua vizinhança, especialmente às crianças e aos jovens da região portuária, contribuindo para a expansão de seus conhecimentos e potencialidades. Nesse sentido, o programa Vizinhos do Amanhã visa uma aproximação com os moradores locais e tem como objetivo incluí-los na fruição cultural, incentivando-os a entrar nos mundos da ciência, das artes e da cultura e, portanto, construir e expandir caminhos para a cidadania plena. Com base nisso, nosso trabalho é **acompanhar e participar do desenvolvimento social da região, convidando o morador a ser o protagonista dessas ações e a se reconhecer como agente transformador de sua comunidade.**

Os cerca de trinta mil moradores da região portuária têm direito a:

- » entrada gratuita no museu com direito a um acompanhante;
- » entrada no museu pela fila expressa e acesso às atrações internas;
- » encontros quinzenais para visitas guiadas pelos vários conteúdos do museu;

- » encontros bimestrais para confraternização e planejamento de algumas atividades;
- » convites para as exposições, projetos e outras programações do museu;
- » descontos na loja e no café do museu.

O Museu do Amanhã foi inaugurado em dezembro de 2015, mas as ações para aproximação da vizinhança iniciaram-se em setembro desse mesmo ano, antes mesmo de sua abertura ao público. Convidamos quatrocentos moradores a conhecer o museu ainda em obras e, até julho de 2019, registramos 4.679 vizinhos cadastrados.

Em 2019, ampliamos nossa área de vizinhança, abrangendo o bairro do Caju e a Ilha de Paquetá. Diferentemente dos projetos e campanhas realizados no início do programa, essa expansão se deu por meio de duas escolas localizadas nesses locais. Essas escolas são parceiras de um dos projetos da área, criado em 2019, o Entre Museus.

### 9.5.3 PROGRAMAÇÕES ESPECÍFICAS

#### - MAUÁ 360

A partir da estátua do Barão de Mauá, erguida no centro da praça que leva seu nome, um giro de 360° revela passado, presente e futuro da cidade do Rio de Janeiro sob a ótica da história, da arquitetura e da paisagem de seus arredores. Ontem, hoje e amanhã em um só lugar. O Mauá 360 é um programa originalmente criado para os Vizinhos do Museu do Amanhã, moradores da região portuária do Rio. Ele é um convite para o encontro; para compartilhar e aprofundar nosso conhecimento sobre essa região da cidade, uma oportunidade para debater e participar de suas transformações. O programa oferece seminários, aulas e ações culturais, um convite que se estende a toda a cidade do Rio de Janeiro. Cada edição aborda uma temática relevante, que visa compartilhar informações preciosas de uma das regiões mais interessantes da cidade do Rio, contadas por especialistas e conhecedores dos temas em questão e por seus moradores. Em 2019, o programa passou por sua quinta edição, abordando um dos temas estruturantes do museu: a alimentação.

#### - VIVÊNCIAS DO TEMPO

Tem como objetivo criar uma programação variada para o visitante explorar o tempo como um viver. Essa linha de pesquisa programática procura trazer para o debate e entendimento públicos a riqueza de possibilidades existenciais que as muitas brasilidades que somos nos permitem explorar. Sua primeira edição tratou do tempo da matriz africana. Para a construção de sua programação, foi formada a Comissão da Matriz Africana do Museu do Amanhã. Composta por representantes da equipe do museu, incluindo o curador e educadores, convidamos instituições locais e moradores vizinhos do museu, assim como especialistas na temática, para compor a comissão. Essa metodologia permitiu a construção de uma programação potente, elaborada de forma colaborativa e democrática, e derivou em uma programação permanente, o programa Evidências das Culturas Negras.

#### - EVIDÊNCIAS DAS CULTURAS NEGRAS

Em novembro de 2017, mês de celebração da Consciência Negra, realizamos outro encontro no qual debatemos a situação das negras, negros e de suas descendências e as evidências de sua permanência no cenário brasileiro. Em 2018, realizamos quatro encontros com o mesmo propósito: evidenciar a relevância das culturas negras que aqui se adaptaram, se transformaram e transformam o modo de ser e de

estar de nossa sociedade. Consolidamos assim este programa. Em 2019, passamos a dar atenção à Lei federal 11.645/2008, complementar à Lei 10.639/2003, que inclui no sistema educacional brasileiro o ensino das tradições afro-brasileiras e ameríndias, importantes para a constituição da cultura brasileira. Em reconhecimento a essas leis, ampliamos as percepções das evidências das culturas negras para incluir também as temáticas indígenas, com oito encontros planejados ao longo do ano.

#### - ENTRE MUSEUS

Foi criado como um projeto de fomento à visitação aos museus da cidade do Rio de Janeiro e de formação cultural contínua para um público jovem por meio do intercâmbio entre museus, entre os museus e o público, e entre museus e a cidade. Com uma programação semanal, o Museu do Amanhã convida seus vizinhos, os jovens moradores da região portuária, a visitar não somente um museu, o Museu do Amanhã, mas outros 21 museus da cidade.

O Entre Museus é um convite para entrar e explorar espaços dedicados às artes e à ciência, espaços de cultura de diferentes tempos e formas. Nessa viagem, os participantes descobrem um grande museu a céu aberto: sua própria cidade e o mundo que existe em cada um de seus museus.

Além das visitas, o projeto fortaleceu as relações entre as escolas locais – diretores, coordenadores, professores e colaboradores, que foram reunidas para a escolha dos museus participantes, contribuindo também para o desenho das diretrizes do projeto. Essa aproximação ampliou enormemente o acesso dos estudantes, mesmo os que não participaram diretamente do projeto, de forma constante, às mais variadas atividades do museu.

O projeto aproximou também os 21 museus parceiros que, assim como as escolas, atuam em diferentes âmbitos, como o municipal, estadual, privado e outros. E mais ainda, aproximou as equipes de educação

#### DADOS DO PROGRAMA ENTRE MUSEUS (2017 E 2019)

Entre Museus 1a edição (set. 2017 a set. 2018)	Entre Museus 2a edição (maio 2019-nov. 2019)
21 museus envolvidos no projeto	21 museus envolvidos no projeto
715 alunos envolvidos diretamente	510 alunos envolvidos diretamente
74 professores, coordenadores e diretores	45 professores, coordenadores e diretores
Entre Museus 1a edição (set. 2017 a set. 2018)	Entre Museus 2a edição (maio 2019-nov. 2019)
100 colaboradores de museus envolvidos	70 colaboradores de museus envolvidos
Uma rede de 8 escolas e 3 ONGs	Uma rede de 10 escolas e 3 ONGs

dos museus, que puderem trocar, com nossa equipe, estratégias de mediação considerando as relações dos conteúdos entre os museus.

Em 2019, o projeto iniciou a segunda edição, ampliando a parceria com a inclusão de duas escolas no bairro do Caju e na Ilha de Paquetá, e expandindo a atuação do programa de Vizinhos do Museu do Amanhã.

#### - CORAL UMA SÓ VOZ

Desde maio de 2016, os corais Uma Só Voz existem na cidade do Rio de Janeiro, compostos por pessoas em situação de rua e ex-moradores de rua. Tiveram início a partir da iniciativa internacional With One

Voice, capitaneada pela ONG Streetwise Opera, na Inglaterra, durante a Olimpíada de Londres, em 2012. Liderados no Brasil pela ONG People's Palace Project, o projeto passou três anos pesquisando e fomentando parcerias. O resultado foi a criação dos corais Uma só Voz e o desenvolvimento de uma programação especial que integrou a celebração cultural olímpica na capital carioca, com apoio das organizações British Council, Calouste Gulbenkian Foundation e Macquarie Group Foundation.

O primeiro contato com o IDG resultou no aprofundamento do projeto na Biblioteca Parque Estadual do centro da cidade do Rio de Janeiro. Quando esta foi fechada, o projeto passou a ser realizado no Museu do Amanhã. No museu, os membros se encontram semanalmente para ensaios regulares com um líder de corais para cantar, dividir histórias e encontrar apoio e conforto por meio da arte; e atividades desenvolvidas pelo museu em parceria com diversos parceiros, entre eles, a Secretaria de Assistência Social e Direitos Humanos.

Quinzenalmente se realiza a ação Papo Reto, uma roda de conversa que se desenvolve em três etapas: a relação com o museu, a relação com a rua e encaminhamentos. As conversas se dão em parceria com o Centro Pop para documentação, encaminhamento para cidade natal, questões judiciais, encaminhamento para abrigos, hotéis populares e orientação sobre questões de saúde (física e mental).

Esse programa é realizado com o apoio do programa Amigos do Amanhã – Noz.



#### - **VAMOS FALAR SOBRE ISSO?**

É uma plataforma para debater em sociedade temas relevantes da mediação social que estejam ligados às questões trazidas pelo Museu do Amanhã como estas:

- » **Luta Antimanicomial:** Discutir, na ocasião, a realidade da luta antimanicomial na esfera governamental e o que está sendo feito no âmbito da saúde e da assistência;
- » **Desculpe Incomodar:** a partir do legado do festival de mesmo nome, realizado em outubro de 2019, o encontro traz à reflexão os muros invisíveis que segregam a nossa população, e busca ampliar as vozes de quem vive os dilemas e a vulnerabilidade de estar nas ruas.

Realizado em parceria com a Secretaria Municipal de Assistência Social e Direitos Humanos, essa atividade convida bimestralmente o público atendido por essa secretaria, os colaboradores do museu, convidados e interessados, a compartilhar suas experiências e encontrar soluções para problemas em comum.

#### - **BANQUETE – ENCONTROS NO JARDIM**

É uma festa, um encontro para compartilhar e celebrar. Desdobra-se em uma série de atividades nos jardins do museu, abertos e gratuitos ao público em geral; e também na área interna, no átrio e nas arcadas, com apresentações relevantes ao tema predefinido. O encontro atravessa todas as áreas do

museu, e o tema é estabelecido em conjunto com as equipes de conteúdo, que participam com diversas atividades. Essa ação reúne os dois eixos éticos do museu: convivência e sustentabilidade. Tem como objetivo levar ao público os valores e a importância da convivência, convidar para a reflexão de como podemos viver melhor uns com os outros, e nós todos como o planeta, e chamar a atenção para o conteúdo e as temáticas do museu. Isso se dá a partir de um conjunto de ações educativas, apresentações musicais e artísticas, rodas de conversa e barracas de alimentação de grupos da região portuária e outros convidados que permanecem ao longo de todo o dia. A festa ganha destaque com a participação de grupos bastante variados, tais como pessoas em situação de refúgio, atores da comunidade local, chefes de cozinha renomados e pequenos agentes da agricultura familiar. Pode se realizar duas ou três vezes ao ano.

#### - **SEMANA DAS MULHERES DO MUSEU DO AMANHÃ**

De programação anual, tem como objetivo reunir mulheres a fim de debater assuntos relacionados, como: mulheres e a ciência; a educação e o mercado de trabalho na vida das mulheres; violência; raça, classe e gênero na ciência; e muitos outros assuntos que atravessam os lugares sociais das mulheres na sociedade contemporânea.

## 9.6 ROTAS FUTURAS PARA A EDUCAÇÃO NO MUSEU DO AMANHÃ

Desde a inauguração, em 2015, quando Educação e Desenvolvimento de Públicos eram áreas distintas, até 2019 quando, juntamente com Relações Comunitárias, vimos a progressão da maneira própria do Museu do Amanhã de responder aos desafios particulares da relação com a vizinhança, com o território do qual faz parte e ao propor um caminho singular da forma como pensa e desenvolve o programa educativo. O museu, ao articular a relação com seus públicos de acordo com sua visão integrada de um museu educador, já citada anteriormente neste programa, também tem o compromisso constante de se renovar e propor novas abordagens com base no que apreende e integra dos diálogos e da troca com o que é trazido pelos públicos em sua convivência com os programas que propomos. E, a partir dessa resposta, recriamos nossas narrativas e atividades. Acreditamos que os programas estratégicos desenvolvidos até 2019 nos deram conhecimento e vivência no contexto relacional mais profundo com os públicos do museu, integrado a seus desafios institucionais de médio e longo prazo, o que nos possibilita elencar alguns dos desafios prioritários para essa área nos próximos anos:

- » Renovação constante das visitas mediadas, por meio da incorporação de novos temas e formas que nascem da inter-relação com os públicos do museu. É um dos principais programas de educação do Museu do Amanhã por propiciar *feedback* direto do público, o que nos possibilita reformular os programas do museu com base no olhar das pessoas que interagem com ele.
- » Criação de projetos e programas que garantam maior diversidade e engajamento social dos públicos, a partir da expansão da compreensão do museu sobre necessidades específicas que cada perfil de público traz para a relação com o museu.
- » Formação contínua da equipe de Educação e das equipes de outras áreas do museu para garantir a renovação de nossos conhecimentos e nossas habilidades em resposta às mudanças e desafios do museu de tempos em tempos.
- » Constituição de uma política interna de atuação do museu para que os projetos considerem as especificidades de cada público, reconhecendo-os como diversos a fim de preparar o museu para responder a diferentes perspectivas sociais que seus públicos congregam.

E que os próximos anos de operação possam trazer novas perguntas para este museu educador que somos, em plena aprendizagem sobre o amanhã que queremos.



# 10.

## PROGRAMA DE **ACESSIBILIDADE**<sup>14</sup>

14. Nesta revisão do PM 2015-2019, consta o Programa de Acessibilidade e Ação Educativa Inclusiva apresentado em abril de 2015 como parte do descritivo mais detalhado dos recursos de acessibilidade previstos para o Museu do Amanhã desde sua inauguração.

Este programa tem por objetivo oferecer recursos acessíveis a fim de ampliar a compreensão, principalmente de pessoas com deficiência (visuais, auditivas, físicas e cognitivas), além de pessoas surdas, dos conteúdos apresentados na exposição, bem como também capacitar educadores e profissionais para o atendimento desse público específico.

Com base **nos diferentes tipos de acessibilidade**, é essencial para o Museu do Amanhã considerar em nosso Programa de Acessibilidade as três modalidades: acessibilidade **arquitetônica, comunicacional e atitudinal**, que descrevemos a seguir:

» **Acessibilidade arquitetônica:** que visa promover e possibilitar, para qualquer visitante, o acesso sem barreiras aos espaços físicos do equipamento, incluindo suas exposições. Tendo em vista a *Norma Brasileira ABNT 9050: 2015 – Acessibilidade a Edificações, Mobiliário, Espaços e Equipamentos Urbanos*, alguns aspectos e conceitos são fundamentais, e foram guias para elaboração dos aspectos de acessibilidade arquitetônica do Museu na fase de abertura, tais como:

- Área de aproximação: espaço sem obstáculos, destinado a garantir manobra, deslocamento e aproximação de todas as pessoas, para utilização de mobiliário ou elemento com autonomia e segurança.
- Área de circulação: espaço livre de obstáculos, destinado ao uso de todas as pessoas.

- Área de descanso: área adjacente e interligada às áreas de circulação interna ou externa às edificações, destinada a usuários que necessitem de paradas temporárias para posterior continuação do trajeto.

- Contraste: diferença perceptível visual, tátil ou sonora, de forma que os elementos de acessibilidade sejam diferenciados em relação aos elementos visuais e mobiliários no entorno utilizados em um mesmo espaço, para que desta forma, possa chamar a atenção da pessoa com deficiência.

- Desenho universal: concepção de produtos, ambientes, programas e serviços a serem utilizados por todas as pessoas, sem necessidade de adaptação ou projeto específico, incluindo os recursos de tecnologia assistiva. O conceito

de desenho universal tem como pressupostos: equiparação das possibilidades de uso, flexibilidade no uso, uso simples e intuitivo, captação da informação, tolerância ao erro, mínimo esforço físico, dimensionamento de espaços para acesso, uso e interação de todos os usuários.

- Linha-guia: qualquer elemento natural ou edificado que possa ser utilizado como referência de orientação direcional por todas as pessoas, especialmente as com deficiência visual.

- Piso tátil: piso caracterizado por textura e cor contrastantes em relação ao piso adjacente, destinado a constituir alerta ou linha-guia, servindo de orientação, principalmente, às pessoas com deficiência visual ou baixa visão. São de dois tipos: piso tátil de alerta e piso tátil direcional.

**É ESSENCIAL CONSIDERAR EM NOSSO  
PROGRAMA DE ACESSIBILIDADE  
AS TRÊS MODALIDADES:  
ACESSIBILIDADE ARQUITETÔNICA,  
COMUNICACIONAL E ATITUDINAL**

- Rota acessível: trajeto contínuo, desobstruído e sinalizado, que conecte os ambientes externos ou internos de espaços e edificações, e que possa ser utilizado de forma autônoma e segura por todas as pessoas, inclusive aquelas com deficiência e mobilidade reduzida. A rota acessível pode incorporar estacionamentos, calçadas rebaixadas, faixas de travessia de pedestres, pisos, corredores, escadas e rampas, entre outros.

» **Acessibilidade comunicacional:** as informações essenciais dos conteúdos dos espaços, no mobiliário, nos espaços e equipamentos devem ser sinalizadas de forma visual, tátil ou sonora.

- Visual: é realizada por meio de textos ou figuras.
- Tátil: é realizada por meio de caracteres em relevo, Braille ou figuras em relevo.
- Sonora: é realizada por meio de recursos auditivos.
- Digital: é usada para eliminar barreiras que limitam o acesso à comunicação digital, como sites acessíveis ou outras plataformas digitais que deem acesso a todos os públicos.

A respeito da sinalização, ainda estes conceitos são essenciais:

- Sinalização visual: informações visuais devem seguir premissas de textura, dimensionamento e contraste de cor dos textos e das figuras para que sejam perceptíveis por pessoas com baixa visão. As informações visuais podem estar associadas aos caracteres em relevo.
- Legibilidade: a legibilidade da informação visual depende da iluminação do ambiente, do contraste e da pureza da cor. Deve haver contraste entre a sinalização visual (texto ou figura e fundo) e a superfície sobre a qual ela está afixada, cuidando para que a iluminação do entorno – natural ou artificial – não prejudique a compreensão da informação. Os textos e as figuras, bem como o fundo das peças de sinalização, devem ter acabamento fosco, evitando-se o uso de materiais brilhantes ou de alta reflexão. A visibilidade da combinação de cores pode ser classificada de forma decrescente em função dos contrastes. Recomenda-se utilização de cor contrastante de 70% a 100% (claro sobre escuro ou escuro sobre claro). Quando a sinalização for retroiluminada, como no caso dos backlights, o fundo deve ter cor contrastante, a figura e o texto devem ser translúcidos e a luz deve ser branca. Quando for necessária a adaptação a pouca luz pelo observador, deve ser utilizado texto ou figura clara sobre fundo escuro, mantendo-se o contraste.

» **Acessibilidade atitudinal:** são as relações humanas que se firmam sem preconceitos, estereótipos e discriminações. É a acessibilidade que está intrinsecamente relacionada a todas as outras já que diz respeito a forma que percebemos e nos relacionamos uns com os outros, promovendo a eliminação de barreiras.



## 10.1 VISÃO TRANSVERSAL DE ACESSIBILIDADE

Um dos fundamentos do Museu do Amanhã é a acessibilidade. A convivência é promovida por meio de programações que convidam pessoas com deficiência e suas famílias a vivenciar o museu como um espaço para reflexão, alegria e conhecimento.

Desde a inauguração, em 2015, até julho de 2019, mais de sete mil pessoas com deficiência visitaram o museu. Durante o primeiro ano de atividades, foram iniciados os projetos acessíveis abertos à população, como a proposta "Territórios Acessíveis", em uma parceria com a Rede Unlimited de acessibilidade na cultura.

Mais do que sucesso de público e visitação, o Museu do Amanhã superou marcas, conquistou recordes e premiações, tornou-se ícone do Rio de Janeiro e

**DESDE A INAUGURAÇÃO, EM 2015, ATÉ JULHO DE 2019, MAIS DE SETE MIL PESSOAS COM DEFICIÊNCIA VISITARAM O MUSEU.**

do Brasil. Em seu primeiro ano de funcionamento, recebeu mais de 1,4 milhão de visitantes, um número extraordinário para instalações culturais no país, e o triplo do que havia sido previsto inicialmente pela prefeitura. Em 2019, alcançamos a marca de quatro milhões de visitantes. Além de se consagrar como uma das principais atrações turísticas do Brasil, o Museu do Amanhã passou a ser considerado um local democrático, de acesso a públicos com perfis diversos, uma referência de inclusão social.

A acessibilidade do museu foi desenvolvida desde o princípio de sua existência, mas está em constante evolução, a fim de melhorar a forma com que nos relacionamos com os diversos públicos.

**Entendemos a acessibilidade não somente pelos recursos arquitetônicos e sensoriais, mas também por recursos que promovam a interação e o atendimento consciente às pessoas e suas diversas formas de estar no mundo.**

Nesse sentido, o Programa de Acessibilidade engloba não só a arquitetura do museu e os acessos básicos às exposições, como videoguias em Libras e audiodescrição, mas também por meio das equipes de Atendimento ao Público e de Educação, preparada para levar em conta as múltiplas existências, buscando proporcionar o bem-estar de todos, conforme indicado no Programa de Arquitetura.

Os recursos oferecidos tendem a fortalecer a autonomia de pessoas com deficiência nos espaços do museu. Entretanto, por ser um programa em constante desenvolvimento, reconhecemos a necessidade de promover um atendimento que não ignora a importância de oferecer outras possibilidades de acesso ao visitante, outras formas que tornem possíveis o contato com os conteúdos e espaços do museu.

Além de buscar novas estratégias para sua exposição principal, as exposições temporárias do Museu do Amanhã se tornam cada vez mais acessíveis. Como exemplo, citamos a exposição temporária "Pratodomundo – Comida para 10 Bilhões", promovida em 2019, que contou com a consultoria especializada que ofereceu objetos táteis acessíveis a pessoas com deficiência visual ou cognitiva, videoguias em Libras, audioguia, recursos em Braille e piso tátil. No fim de 2018, por meio das experiências de atendimento ao público, eventos, exposições e outras ações, notamos e aplicamos a acessibilidade para além da necessidade de promover recursos acessíveis e, por isso, reconhecemos a importância de promover a discussão acerca de acessibilidade e inclusão como parte essencial de nosso corpo de trabalho. Por isso, no mesmo período, iniciamos o Grupo de Trabalho em Acessibilidade, envolvendo diferentes áreas do museu para dialogar sobre a melhoria dos recursos e engajamento de equipes.

## 10.2 RECURSOS DE ACESSIBILIDADE

### 10.2.1 INSTALAÇÕES E ESPAÇOS FÍSICOS

O Museu do Amanhã considera a acessibilidade uma premissa da construção física do prédio, mas, principalmente, da relação entre a equipe do museu e seus visitantes. O edifício dispõe de pisos e maquetes táteis, rampas, cadeira de rodas, inclusive cadeiras para pessoas com mais de 200 kg, elevadores, fraldários, banheiros adaptados, sinalização universal, além de contar com carrinhos elétricos acessíveis para facilitar a mobilidade dos visitantes entre a Praça Mauá e o museu.

### 10.2.2 MOBILIÁRIO ADAPTADO

Todas as exposições do museu foram projetadas para atender a pessoas com baixa estatura e pessoas em cadeiras de rodas. No entanto, ainda enfrentamos desafios para seguir adaptando os espaços de forma a contemplar integralmente a acessibilidade universal. Por exemplo, há limitação no balcão de bilheteria e que precisamos equacionar com a adequação da rotina de atendimento ao visitante. Ações como esta

são incorporadas na gestão dos públicos do museu e trazem um ciclo de aprendizagem para que, no futuro, o Museu do Amanhã possa oferecer ainda melhor adaptação do mobiliário.

### 10.2.3 MAQUETES E RELEVOS TÁTEIS

Conhecida como Galeria das Formas, as maquetes estão localizadas na lateral leste da exposição principal do Museu do Amanhã. As maquetes contam com Braille e outras reproduções táteis, que facilitam e identificam conteúdos da expografia, bem como seu conteúdo científico.

Essa galeria apresenta pormenores de muitos conceitos abordados na exposição principal. Quem visita a galeria tem disponibilizadas descrições em Braille de assuntos como o Cosmos, a Matéria ou mesmo a Via Láctea.

Todas as experiências são táteis, facilitando a interação com não videntes: é possível tocar no conteúdo exposto, como um globo terrestre, ou até gráficos.

Quem chega à Galeria das Formas logo se ambienta, pois toda a estrutura de maquetes e *backlights* não sofreu qualquer tipo de isolamento por materiais como vidro, por exemplo.



### 10.2.4 AUDIOGUIA INTERATIVO

O audioguia é disponibilizado para o público com deficiência visual e disponibiliza informações arquitetônicas e relacionadas ao conteúdo da exposição principal do museu. Para retirada do audioguia, o visitante é direcionado ao setor de guarda-volumes, sendo necessário apresentar um documento de identificação para tomar emprestado o equipamento.

### 10.2.5 COMUNICAÇÃO

O museu dispõe de acessibilidade comunicacional nas exposições principal e temporárias, com a utilização de QR codes, aplicativo on-line disponível nas plataformas GooglePlay e AppleStore; audiodescrição e videoguias em Libras, além de *tablets* a serem retirados também no guarda-volumes. O museu conta com Wi-Fi gratuito para facilitar o acesso aos dispositivos que necessitam de conexão *on-line*.

### 10.2.6 EQUIPAMENTOS E APLICATIVOS MULTIMÍDIA

O Museu do Amanhã dispõe de *tablets* acessíveis para reprodução de videoguias em Libras e audioguia para pessoas com deficiência visual. Além dos *tablets*, o Núcleo de Educação oferece visitas mediadas para público agendado ou espontâneo, acessíveis em Libras, além de visitas cognitivo-sensoriais para pessoas com deficiência intelectual e/ou mental. Os *tablets* podem ser retirados no guarda-volumes, auxiliados pelo supervisor de Atendimento do Museu do Amanhã. É necessário que o visitante deixe seu documento de identificação com os atendentes do guarda-volumes do Museu para tomar emprestado o equipamento.

Além dos recursos disponibilizados em *tablet*, o Museu do Amanhã também dispõe de aplicativo para download pela AppleStore ou PlayStore, com informações sobre compra de ingressos, exposições e programações, além de audioguia e videoguia das exposições do museu.

Por se consagrar como uma das principais atrações turísticas do Brasil, considerado um local democrático e de acesso a múltiplos públicos, o Museu do Amanhã recebe também, em horário exclusivo, pessoas com deficiência intelectual e/ou mental, pessoas com autismo e seus acompanhantes, conforme orienta a Lei Municipal 6.278/2017, por meio de seu Programa de Educação.





11.

PROGRAMA DE  
**ARQUITETURA**



Este programa abrange a identificação, a conservação e a adequação dos espaços livres e dos construídos, bem como das áreas em torno da instituição, com a descrição dos espaços e instalações adequados ao cumprimento de suas funções e ao bem-estar dos usuários, servidores, empregados, prestadores de serviços e demais colaboradores do museu, envolvendo, ainda, a identificação dos aspectos de acessibilidade, conforto ambiental, circulação, identidade visual e possibilidades de expansão.

## 11.1 PROJETO ARQUITETÔNICO E DESCRIÇÃO DO EDIFÍCIO

### 11.1.1 PROJETO ARQUITETÔNICO

Localizado no Píer Mauá, um local de grande visibilidade no Porto do Rio de Janeiro, o Museu do Amanhã é uma das âncoras do Porto Maravilha, projeto de revitalização da região portuária, um dos compromissos de revitalização urbana assumidos pela cidade do Rio de Janeiro, perante o Comitê Olímpico Internacional, em sua proposta para os Jogos Olímpicos de 2016. A característica da edificação do Museu do Amanhã apresenta qualidades tanto na originalidade arquitetônica como em seu compromisso com a temática da sustentabilidade, a partir da busca pela certificação LEED (Liderança em Energia e Projeto Ambiental), concedida pelo Green Building Council (USGBC).

O Museu do Amanhã ocupa 15 mil m<sup>2</sup>, cercado por espelhos d'água, jardim, ciclovias e área de lazer, em uma área total de 34,6 mil m<sup>2</sup> do Píer Mauá. Sua forma longilínea, inspirada nas bromélias do Jardim Botânico, foi projetada de maneira a integrá-lo à paisagem ao redor e, especialmente,

deixar visível o Mosteiro de São Bento, um dos mais importantes conjuntos barrocos do país. O conjunto arquitetônico do entorno abrange o edifício A Noite (primeiro arranha-céu da América Latina e antiga sede da Rádio Nacional) e o Museu de Arte do Rio (MAR), entre outros marcos. Com design arrojado e cobertura metálica de 3.810 toneladas, o museu exigiu equipamentos de vanguarda no Brasil, com a importação de maquinário necessário para dar formas fluidas ao concreto, matéria-prima principal do edifício. A cobertura metálica avança em grandes balanços – 70 metros de comprimento em direção à praça Mauá e 65 metros sobre o espelho d'água voltado para a Baía de Guanabara –, que exigiram ensaios em túnel de vento para que a dinâmica correta estivesse garantida.

O projeto privilegia a entrada de luz natural, com esquadrias de vidro nas fachadas e esquadrias triangulares nas laterais. Com paisagismo assinado pelo escritório Burle Marx, em 5.500 m<sup>2</sup> de área plantada, se distribuem 26 espécies diferentes, como ipês roxo e amarelo, quaresmeira, pau-brasil e pitangueira, além de arbustos nativos de restinga e palmeiras.

A implantação do museu obedeceu à orientação do próprio Píer Mauá, alongando-se no eixo noroeste-sudeste e descentralizado em relação ao eixo longitudinal do píer, maximizando uma faixa contínua de paisagismo ao longo da extensão sudeste do píer.

## 11.1.2 DESCRIÇÃO

Constituem espaços do Museu do Amanhã:

- » Subsolo (nível aproximado: -1,80 m/1.867 m<sup>2</sup> área útil)
  - acessos
  - área interna/recepção
  - bilheteria/informações
  - banheiros
  - guarda-volumes
  - bebedouros
  - teatro/auditório
  - áreas expositivas temporárias
  - loja
  - café
  - restaurante
  - administração

- administração do prédio
- » Mezanino (nível aproximado: +5,62 m/654,21 m<sup>2</sup> área útil)
  - Observatório do Amanhã
  - LAA – Laboratório de Atividades do Amanhã
  - Sala de projeção e tradução do auditório
  - Galerias técnicas dos trechos A e D
  - Arquivo morto
  - Almoxarifado/Patrimônio
  - Laboratório de museografia
- » Segundo pavimento (nível: +8,62 m/4.512,53 m<sup>2</sup> área útil)
  - Exposição de longa duração
    - ◇ Cosmos
    - ◇ Portal Cósmico
    - ◇ Horizontes Cósmicos
    - ◇ Contexto
    - ◇ Matéria
    - ◇ Vida
    - ◇ Pensamento
    - ◇ Antropoceno

- ◇ Amanhã
- ◇ Amanhã que Queremos
- » Galerias técnicas (nível aproximado: +13,76m/566,45m<sup>2</sup>)
  - Segundo pavimento Oeste e
    - ◇ Fancoil (sistema condicionador de ar por expansão indireta);
    - ◇ Unidades hidráulica;
    - ◇ Inversores do sistema fotovoltaico.
  - Segundo pavimento Leste.
    - ◇ Fancoil (sistema condicionador de ar por expansão indireta);
    - ◇ Unidades hidráulica;
    - ◇ Inversores do sistema fotovoltaico.

## 11.1.2 PLANTAS BAIXAS E OPERAÇÃO/MANUTENÇÃO PREDIAL

### 11.1.2.1 PLANTAS BAIXAS

### 11.1.2.2 MANUTENÇÃO PREDIAL

O Plano de Manutenção e Conservação Preventiva e Corretiva das Edificações, Instalações e Infraestrutura Predial identifica as políticas e os tipos de manutenção que são elaborados e aplicados ao Museu do Amanhã. Segundo características da edificação, instalação e equipamentos, a manutenção das edificações envolve conhecimentos técnicos e procedimentos administrativos, com a finalidade de conservar as características de segurança, funcionalidade, confiabilidade, higiene e o mesmo padrão de conforto de quando o imóvel foi entregue para uso. Essas características técnicas e funcionais da edificação e de suas instalações e equipamentos são estabelecidas na norma brasileira – NBR 5674 – Manutenção de edificações – Procedimento, Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), e sugerem uma identificação de quatro classes de manutenção, conforme segue:

**Manutenção técnica:** visa conservar as características funcionais relacionadas à manutenção das peculiaridades técnicas dos espaços privados e comuns, das instalações e equipamentos, de modo que estejam disponíveis pelo máximo de tempo, com baixo custo e alta confiabilidade;

**Manutenção de segurança:** visa conservar as características concernentes à segurança e estabilidade da estrutura ao fogo, à chuva, e demais intempéries que possam causar riscos à integridade física de usuários e de terceiros.

**Manutenção de higiene:** visa conservar as características que dizem respeito à manutenção do asseio dos pisos, paredes, esquadrias, mobiliários, instalações e equipamentos de saneamento, em defesa da saúde dos usuários e terceiros.

**Manutenção de conforto:** visa conservar as características voltadas à manutenção da comodidade e bem-estar dos usuários proporcionadas por dispositivos construtivos, como isolamento técnico, acústico, ventilação, refrigeração, aquecimento e visuais, tais como pintura.

**Manutenção corretiva:** visa corrigir, restaurar, recuperar a capacidade funcional de um equipamento ou instalação, que tenha cessado ou diminuído sua capacidade de exercer as funções para as quais foi projetado. Ou seja, a manutenção corretiva é uma técnica de gerência reativa, que espera pela falha da máquina ou do equipamento, antes que seja tomada qualquer ação de manutenção. O objetivo da manutenção corretiva é restaurar o sistema para um funcionamento satisfatório dentro do menor tempo possível.

**Manutenção preventiva:** visa antecipar a falha, efetuando a troca de componentes. O ponto importante da preventiva se dá em que a troca do componente tem que ser efetuada no período previsto mesmo que esteja em boas condições, caso necessário, o período deve ser revisto depois dessa troca.

**Manutenção preditiva:** visa detectar uma falha antes que ela aconteça, por meio de análises científicas. Essas análises são efetuadas por meio de equipamentos específicos, nos quais, com o uso de espectros de vibração temperatura e outros, se pode identificar com clareza uma possível falha apontando até mesmo o período em que irá acontecer.

**Manutenção detectiva:** visa detectar falhas ocultas ou não perceptíveis ao pessoal de operação e manutenção. Em sistemas complexos, essas ações só devem ser levadas a efeito por pessoal da área de manutenção, com treinamento e habilitação para tal, assessorado pelo pessoal de operação.

O Museu do Amanhã dispõe de um sistema de manutenção predial complexo, a fim de evitar danos à instituição. Nesse sentido, foram desenvolvidas as seguintes normativas:

- » Manual de Manutenção Preventiva Predial, Elétrica e Hidráulica;
- » Manual de Limpeza, Higienização e Conservação;
- » Manual de Controle Integrado de Pragas;
- » Manual de Manutenção do Sistema de Combate a Incêndio;
- » Manual de Segurança Patrimonial.

A manutenção predial implica ainda a realização dos seguintes procedimentos descritos também no programa de segurança:

- » controle de serviço diário;
- » manutenção preventiva predial, elétrica e hidráulica;
- » limpeza, higienização e conservação;
- » manutenção da museografia;
- » sistema de combate a incêndio;
- » manutenção especializada contratada;
- » linha comunicação de ocorrências;
- » circuito fechado ou circuito interno de televisão (CFTV) para auxiliar a operação;
- » bombeiros civis;
- » posicionamento dos vigilantes.

Observação: texto incluído com referência ao Plano de Trabalho do IDG, acessado pelo site do Museu do Amanhã.



### 11.1.3 ACESSO E CIRCULAÇÃO

Os visitantes são recepcionados na entrada principal do museu pela equipe de atendimento e um vigilante, que os indicam o caixa livre da bilheteria, onde fazem a aquisição dos bilhetes e são conduzidos à exposição de longa duração (segundo pavimento) pela escada leste. Nesse momento, são recebidos por um vigilante que confirma se todos estão de posse do cartão da IRIS (assistente digital do museu) e os orientam a se cadastrar nos totens de cadastro. A partir daí, o visitante fica à vontade para seguir a experiência da melhor forma que lhe convier.

Existe um educador em cada área da exposição para orientação e explicação, sempre que demandados pelos visitantes.

As equipes técnicas e de limpeza seguem um plano de inspeção e manutenção previamente estabelecido e gerido por um *software* de gestão de manutenção (ManuSis).

A equipe do PCM (Planejamento e Controle da Manutenção) é a responsável por controlar e distribuir os serviços de manutenção e limpeza e se reúne diariamente para discutir o curso da manutenção, compra de materiais, contratação de serviços e programação das equipes de manutenção e limpeza (ver item 12.1.2.2). São abertas cerca de novecentas ordens de serviço mensalmente, relativas à manutenção corretiva, preventiva, inspeção e corretiva programada.

Estamos em processo de ampliação do programa de gestão de serviços com a inclusão das áreas de Facilities e de Museografia no sistema ManuSis. Com isso, estimamos que em breve sejam abertas mais de 1.200 ordens mensalmente.

### 11.1.4 ACESSIBILIDADE FÍSICA

O Museu do Amanhã tem a acessibilidade como premissa da construção física do prédio e, principalmente, da relação entre a equipe do museu e seus visitantes. Portanto, o Programa de Acessibilidade Física trata da preparação do espaço para garantir acesso e circulação de pessoas em cadeira de rodas e de mobilidade reduzida, da acessibilidade comunicacional que permita o acesso dos diversos públicos, com e sem deficiência, aos conteúdos do museu, e da acessibilidade atitudinal (ver Programa de Acessibilidade), ação educativa para atendimento de públicos com e sem deficiência na exposição, incluindo a formação de profissionais do museu (ver Programa de Educação).

Do ponto de vista da acessibilidade física, destacamos os seguintes pontos-chave:

- » Projeto de sinalização tátil de piso: piso tátil de alerta, para sinalização de pontos de parada e mudança de direção e piso tátil direcional, a partir da via pública ao longo do edifício.
- » Circuito de visitação para pessoas com mobilidade reduzida e em cadeira de rodas.
- » Projeto de adaptação de mobiliário (banheiros adaptados e fraldários) e objetos acessíveis nos espaços expositivos, como maquetes táteis.



## 11.2 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E PRÊMIOS DO MUSEU

### 11.2.1 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E CERTIFICAÇÃO LEED

A construção verde, baseada em critérios de sustentabilidade ambiental, econômica e social, passou a ser uma preocupação crescente no país e no mundo. Os critérios adotados pelo sistema LEED tem como objetivo tornar o museu um espaço sustentável, promovendo a conservação e restauração do meio ambiente de forma integrada com a comunidade. Para tanto, recomenda algumas ações importantes quanto aos seguintes quesitos:

- » água: tratamento, racionalização e reúso;
- » energia: iluminação natural e otimização da energia, por meio da utilização de energia renovável, verificações permanentes dos equipamentos e usos;
- » lixo: gerenciamento de lixos e resíduos de forma sustentável;
- » ar/ambiente: gerenciamento da qualidade do ar e utilização de materiais de baixa emissão.

A sustentabilidade do Museu do Amanhã começou a ser pensada desde a concepção do projeto. O edifício do museu foi construído com base nos mais atuais e modernos conceitos de sustentabilidade. Seu projeto permite o máximo aproveitamento da luz solar com 3.800 m<sup>2</sup> em placas de vidros; captação de água pluvial; utilização da água do mar na recuperação de calor do sistema de ar-condicionado; utilização de 9.300 m<sup>2</sup> de espelho d'água contendo mais de 3.500.000 litros de água do mar que auxiliam na regulação térmica do museu; sistema de geração de energia fotovoltaica; sistema de tratamento de água cinza para reutilização em bacias sanitárias e rega de jardins.

Depois do início da operação do museu, melhorias vêm constantemente sendo implementadas, como a disponibilização de um tanque para ampliação da captação de água pluvial; a instalação de um sistema de geração de cloro por meio da eletrólise do cloreto de sódio (NaCl); o ajuste da eficiência dos condicionadores de ar; o ajuste do horário de funcionamento dos *chillers*; a aquisição de sistema de refrigeração por expansão direta para reduzir o horário de funcionamento dos *chillers*, entre outras. Com essas ações de melhoria já conseguimos uma redução no consumo de energia elétrica de 50%, e de 57% no consumo de água da concessionária, ambas em relação a 2016.

### 11.2.2 PRÊMIOS DO MUSEU

A excelência no projeto e na execução do edifício do Museu do Amanhã no tocante à sustentabilidade é refletida na conquista de importantes prêmios e selos que reconhecem esses projetos.

- » Prêmio internacional MIPIM 2017 – “Construção Verde Mais Inovadora” – França;
- » Leading Culture Destinations Awards 2016 – “Melhor Museu do Ano da América do Sul e Central” – Londres LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) 2016 – 1º Museu do Brasil a conquistar o selo de ouro na certificação de construção sustentável.



12.

PROGRAMA DE  
**SEGURANÇA**



Este programa abrange os aspectos relacionados à segurança do museu, da edificação, do acervo e dos públicos interno e externo, incluídos sistemas, equipamentos e instalações, e a definição de rotinas de segurança e estratégias de emergência.

## 12.1 PROGRAMA DE GESTÃO DE RISCOS DO IDG

As informações a seguir foram extraídas da Política de Gestão de Riscos do IDG,<sup>15</sup> constituída para definir as diretrizes a serem observadas para identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento contínuo dos riscos e dos controles internos dos equipamentos culturais geridos pelo instituto.

### 12.1.1 DIRETRIZES

O gerenciamento de riscos deve ser feito em ciclos não superior a dois anos, abrangendo os processos de trabalho, sistemas informatizados, gestão orçamentária, gestão de pessoas e legislação, e visando reduzir eventos de riscos negativos.

O prazo do ciclo de gerenciamento de riscos de cada processo de trabalho será definido pelo gestor da unidade cultural, por meio de um processo executado em etapas, cuja sequência organizada tem por objetivo a eficácia das tomadas de decisões. Para tanto, deve contemplar atividades que busquem reduzir incertezas, gerando equilíbrio entre o reconhecimento de oportunidades de ganhos e a redução de perdas.

Para que o processo de gestão de risco seja eficiente são necessários: uma cultura corporativa que defina as responsabilidades de cada colaborador na execução das suas atividades; o estímulo ao levantamento de questões passíveis de serem avaliadas como arriscadas; e a definição objetiva da participação de cada colaborador no controle de riscos de sua respectiva área.

Recomenda-se que os órgãos de governança reúnam os conhecimentos necessários ao gerenciamento dos riscos que possam comprometer a realização dos objetivos. Os riscos devem ser continuamente identificados, avaliados, controlados e monitorados quanto a sua frequência (probabilidade) e quanto a seu impacto (consequência) nos objetivos e metas estabelecidos pelo gestor do Museu do Amanhã.

### 12.1.2 METODOLOGIA

O IDG adota a metodologia de ciclo de autoavaliação, conhecida como Control Self Assessment (CSA), pela qual os gestores dos processos, com apoio da área de Compliance, realizam a autoanálise de sua área, portanto, de seus processos, o que permite avaliar o ambiente de riscos, os controles internos e a eficiência no gerenciamento destes, buscando melhorar o desempenho por meio de revisão de processos e/ou da elaboração de planos de ação para implantação de melhorias.

O ciclo de autoavaliação deverá ser realizado considerando objetivos e metas, bem como as ações definidas no planejamento estratégico do IDG. Em 2019 iniciou-se o processo de construção do Plano de Controle Interno (PCI) anual, que estabelece as prioridades e o cronograma das atividades de monitoramento do ciclo de autoavaliação.

<sup>15</sup> Responsáveis pela elaboração da Política de Gestão de Riscos do IDG: Márcia Carneiro e Leonardo Faletti. Aprovação: Henrique Oliveira, Conselho Fiscal, Assembleia Geral e Conselho de Administração do IDG.



### 12.1.3 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

O processo de gestão de riscos do IDG foi definido com base nas diretrizes constantes na norma ISO 31000 – *Princípios e Diretrizes da Gestão de Riscos*,<sup>16</sup> bem como da *Declaração de Posicionamento do IIA* (The Institute of International Auditors Global e Instituto dos Auditores Internos do Brasil)<sup>17</sup> e tem os seguintes objetivos.

1. Envolver todos os agentes no processo de gestão de riscos, cada um em seu escopo de atuação, se posicionando em uma das três linhas de defesa abaixo relacionadas, contribuindo para a gestão eficaz de riscos e controles do IDG.

» Linha de Defesa: Gestão operacional/Gestores de Riscos:

- identificar riscos e controles;
- responder aos riscos;
- monitorar os riscos;
- reportar os riscos.

» » Linha de Defesa: Funções de Gerenciamento de Riscos e Conformidade:

- identificar as regulamentações;
- propor políticas;
- definir linguagens comum de riscos;
- mensurar os riscos.

» Linha de Defesa: Auditoria Interna

- avaliar riscos;
- auditar processos;
- identificar falhas de controle;
- certificar o ambiente de controle interno.

2. Realizar a avaliação qualitativa dos riscos tendo como premissa o processo de autoavaliação, possibilitando a detecção de exposições indesejadas e a implementação de medidas corretivas.

3. Padronizar conceitos e práticas.

4. Influenciar tomadas de decisão

<sup>16</sup> Disponível em: <https://iso31000.net/norma-iso-31000-de-gestao-de-riscos/>.

<sup>17</sup> Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/>.

## 12.1.4 ETAPAS DE GESTÃO DE RISCOS

O processo de gestão de riscos envolve as seguintes etapas:

- » **Identificação dos riscos:** Pretende-se com esse processo identificar as incertezas que podem afetar um ou mais objetivos, devendo considerar: fontes tangíveis e intangíveis de risco;
  - causas e eventos;
  - ameaças e oportunidades;
  - vulnerabilidades e capacidades;
  - mudanças nos contextos externo e interno;
  - indicadores de riscos emergentes;
  - natureza e valor dos ativos e recursos;
  - consequências e seus impactos nos objetivos;
  - limitações de conhecimento e de confiabilidade da informação;
  - fatores temporais;
  - perspectivas, hipóteses e crenças dos envolvidos.

» **Análise de riscos:** A análise de riscos tem como objetivo mapear a natureza de determinado risco e suas características, levando em consideração incertezas, fontes de risco, consequências, probabilidade, eventos, cenários, controles e sua eficácia. Importante destacar que um mesmo evento pode originar-se de várias causas e desencadear várias consequências. O IDG, adotando as melhores práticas, recomenda que toda análise de riscos considere os seguintes elementos:

- a probabilidade de eventos e consequências;
- a natureza e magnitude das consequências;
- complexidade e conectividade;
- fatores temporais e volatilidade;
- a eficácia dos controles existentes;
- sensibilidade e níveis de confiança.

Além dos fatores apontados, outros fatores influenciam a análise de riscos, como pontos de vistas, percepções do risco e julgamentos. Todos esses fatores deverão ser considerados e documentados nas matrizes de riscos, para contribuir no processo decisório ao longo do tratamento dos riscos.

» **Avaliação de riscos:** O objetivo da avaliação de riscos é apoiar as decisões do gestor. Ela envolve a comparação dos resultados da análise de riscos com os critérios de riscos estabelecidos. Dessa forma é possível determinar onde é necessária ação adicional, podendo acarretar as seguintes decisões:

- tratar o risco;
- realizar análises complementares para melhor compreender o risco;
- manter os controles existentes;
- reconsiderar os objetivos.

» **Tratamento de riscos:** Na etapa de tratamento de riscos, o gestor de riscos deverá selecionar e implementar opções para tratar os riscos levantados, envolvendo a seguintes ações:

- formular e selecionar opções para tratamento do risco;
- planejar e implementar o tratamento do risco;
- avaliar a eficácia desse tratamento;
- decidir se o risco remanescente é aceitável;
- se não for aceitável, realizar tratamento adicional.

» **Seleção de opções de tratamento de riscos:**

O gestor de risco, ao selecionar as opções mais adequadas para tratar determinado risco, deverá ponderar quais os benefícios potenciais derivados daquele tratamento em relação ao alcance dos objetivos, em razão dos custos, do esforço ou das desvantagens da implementação. O tratamento do risco pode envolver mais de um dos procedimentos abaixo relacionados, dependendo das circunstâncias:

- evitar o risco ao decidir não iniciar ou continuar com a atividade que dá origem ao risco;
- assumir ou aumentar o risco de maneira a perseguir uma oportunidade;
- remover a fonte de risco;
- mudar a probabilidade;

- mudar as consequências;
- compartilhar o risco (por exemplo, por meio de contratos, contratação de seguros);
- reter o risco por decisão fundamentada.

Ao selecionar opções de tratamento de riscos, o gestor considerará o eventual valor de investimento, percepções e potencial envolvimento das partes interessadas com efetiva comunicação e consulta, tendo em vista que alguns tratamentos podem ser mais aceitáveis para algumas partes interessadas do que para outras.

O tratamento de um risco pode não alcançar o objetivo desejado, bem como pode gerar outros riscos, por isso o monitoramento e a análise crítica integrarão a implementação do tratamento de riscos.

Todos os riscos remanescentes deverão ser documentados e submetidos a monitoramento e análise crítica contínuos e, quando necessário, tratamento adicional.

## 12.1.5 PLANOS DE EMERGÊNCIA

Ainda de acordo com a Política de Gestão de Riscos do IDG, os planos de tratamento de riscos têm como objetivos especificar como as opções de tratamento escolhidas serão implementadas, deixando claro para todos os envolvidos como isso se desenvolverá, além de permitir o monitoramento do plano de ação.

O Museu do Amanhã dispõe de um Plano de Emergência contra Incêndio (PECI), que é um conjunto de procedimentos pré-estabelecidos para atendimento a emergências contra incêndios, com o objetivo de definir os passos a serem seguidos por todos os ocupantes da planta do Museu do Amanhã.

Tem por objetivo definir responsabilidades e procedimentos claros e objetivos para todos os ocupantes da planta, orientando-os e treinando-os para agir de forma rápida, eficiente e segura em casos de emergência contra incêndio, evitando o pânico e a possibilidade de outros acidentes com vítimas.

Esse plano é atualizado anualmente, ou em casos que ocorram sinistros não previstos, ou sejam observadas condições não previstas por ele.

## 12.1.6 MATRIZ DE RISCOS PARA TODAS AS ÁREAS

Os riscos identificados e analisados deverão ser registrados em uma matriz de riscos, catalogados de acordo com as perdas associadas, conforme mapa ilustrado na figura a seguir:

Risco Alto
Risco Moderado
Risco Baixo

Alto Impacto e Alta Probabilidade

Ações e controles devem ser implementados imediatamente

Baixo Impacto e Alta Probabilidade

Necessidades de revisão e proposição de novos controles

Baixo Impacto e Baixa Probabilidade

Monitoramento dos controles existentes

FIGURA 7. MAPA DE RISCOS

<b>Frequência (probabilidade)</b>	Muito frequente	5	Risco Moderado	Risco Alto				
	Frequente	4	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto	Risco Alto
	Eventual	3	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Moderado	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto
	Raro	2	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto
	Raríssimo	1	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Moderado
				1	2	3	4	5
			Baixo	Moderado	Relevante	Grave	Gravíssimo	
			<b>Impacto (Consequência)</b>					

As seguintes áreas têm mapa de riscos customizado:

- » Acessibilidade
- » Compras
- » Compliance
- » Exposições Temporárias
- » Eventos Externos
- » Jurídico
- » Museografia
- » Operações | Facilities
- » Operações | Manutenção
- » Patrimônio e Almoxarifado
- » RH | Atração e Seleção de Capital Humano
- » RH | Departamento Pessoal
- » RH | Treinamento e Desenvolvimento
- » Tecnologia e Informação

## 12.1.7 SISTEMAS DE SEGURANÇA

### – SISTEMA DE DETECÇÃO E ALARME DE INCÊNDIO (SDAI)

Trata-se de um sistema que visa detectar o fogo em seu estado inicial de modo que seja combatido imediatamente. Esse sistema de segurança deve ser inteligente e sensível para operar em uma rede de centrais de incêndio, que vai desde detectores de fumaça e aspiração até acionadores manuais, sinalizadores e módulos de controle, em um total de 630 dispositivos.

O SDAI é composto dos seguintes elementos:

- » central de detecção e alarme;
- » detectores;
- » acionadores manuais;
- » sinalizadores;

A central de alarme fica instalada na sala de controle e é monitorada 24 horas por dia pelos operadores de utilidades. Em caso de acionamento, é iniciado o procedimento de verificação com o auxílio dos bombeiros profissionais civis. Caso seja confirmado o incêndio, é posto em prática o plano de emergência; caso contrário, o operador de utilidades reconhece e aceita as falhas do sistema.

### – SISTEMA DE PREVENÇÃO E COMBATE A INCÊNDIO

O prédio é dotado de diversos dispositivos de proteção, detecção e combate a incêndio, todos esses previstos no Laudo de Exigências expedido pelo Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro (CBMERJ), na fase de implantação do edifício, tendo sua aprovação atestada pelo Certificado de Registro expedido também pelo CBMERJ.

Os dispositivos precisam ter atestadas suas condições de perfeito funcionamento periodicamente, sendo emitido laudos por profissionais habilitados pelo CBMERJ. Esses laudos devem ser apresentados anualmente ao CBMERJ para que seja emitido o Certificado de Registro.

Os principais dispositivos são:

- » Casa de máquinas de incêndio (CMI) – a CMI dispõe de duas bombas para o sistema de hidrantes de 10,0 CV, sendo uma reserva, localizada na praça Mauá, com desligamento automático por diferença de pressão da rede preventiva.
- » Rede de hidrantes e abrigos de mangueira – canalização fixa pressurizada distribuídas em ramais por todo o edifício, que interliga e alimenta os trinta pontos de hidrantes e abrigos de mangueiras para tomada de água. Estão presentes em todos os pavimentos da edificação, sendo dispostos em todos os andares. Passam por testes anualmente.

- » Extintores de incêndio – são 101 extintores de incêndio variando entre: PQS, CO2 e água pressurizada. Estão presentes em todos os pavimentos da edificação, sendo dispostos em todos os andares. Passam por testes anualmente.
- » Sinalização das rotas de fuga – as rotas de fuga são destacadas por sinalização de segurança.
- » Iluminação de emergência – iluminação autônoma presente nas seguintes áreas:
  - Iluminação acionada por bateria recarregável, em consequência da detecção de falta de energia naquele ponto (concessionária/gerador);
  - Iluminação alimentada por gerador: presente em toda edificação esta iluminação é acionada pelo gerar de emergência, e tem autonomia durante todo seu funcionamento.
- » Detecção e alarme de incêndio - o sistema de incêndio é dotado de acionadores manuais, sinalizadores e detectores disponíveis em todos os pavimentos. O sistema inclui um quadro sinótico que monitora toda a rede de alarme de incêndio, além dos sistemas de detecção de fumaça, hidrantes e fica localizado na Central de controle de Emergências (CFTV). O alarme de incêndio pode ser acionado por meio de qualquer botoeira, que irá sinalizar o quadro sinótico, indicando ao operador a localização do acionamento. O operador, por sua vez, fará a confirmação do sinistro para, se necessário, disparar, o alarme geral da edificação, indicando a necessidade de abandono da área.

- » Sistema de proteção de descargas atmosféricas (SPDA) – basicamente, o objetivo do SPDA é dissipar para a terra essa perigosa corrente elétrica, direcionando a corrente pelo caminho mais seguro possível e assim minimizando ou anulando seus impactos. Os pontos de aterramento são testados periodicamente.
- » Reserva técnica de incêndio (RTI) – o reservatório de água disponibiliza 30 mil litros de sua capacidade total exclusivamente para a rede preventiva de incêndio, este localizado fora da edificação no subsolo no meio da praça Mauá.
- » Hidrante de recalque e hidrantes de coluna – a planta dispõe de um hidrante de recalque instalado em área urbana localizado na praça Mauá. Dispõe também de dois hidrantes de coluna localizados nas laterais do museu na área do jardim. Estes são testados periodicamente pelo CBMERJ.

#### – SISTEMA DE CONTROLE DE ACESSO (SCA)

Trata-se de um sistema que permite o controle de acesso ao museu e a suas dependências por meio de um cartão RFID. Esse cartão contém todas as informações do colaborador que o porta e permite que ele tenha acesso às portas que estão diretamente ligadas à função exercida por ele. O sistema registra todos os acessos feitos por cada colaborador e até mesmo as tentativas de acesso a portas às quais ele não está autorizado.

#### – SISTEMA DE GERENCIAMENTO DO PRÉDIO E AUTOMAÇÃO PREDIAL

O Museu do Amanhã dispõe de um dos mais modernos sistemas de automação predial, dotado de dispositivos e softwares robustos e de uso industrial, que amplia sua capacidade de comunicação, segurança da informação e integração entre sistemas em tempo real. A sala de controle é composta por dois operadores 24 horas/dia, onde eles têm acesso a todos os sistemas de gerenciamento do prédio.

Os sistemas SDAI, de controle de intrusão e o de monitoramento por câmeras estão integrados ao sistema de gerenciamento do prédio (BMS). O BMS é um sistema desenvolvido para o Museu do Amanhã que tem a função de integrar todos os sistemas de operação do museu e criar uma interface com os Operadores de Utilidades que atuam 24 horas por dia (esse sistema é aberto e os técnicos do museu têm conhecimento e autonomia para editar e atualizá-lo), fazendo com que todo e qualquer alarme seja registrado graficamente, na planta do museu, nas telas de operação. Além de emitir um alarme sonoro dentro da sala, também abre um pop up com a imagem da câmera mais próxima do local do evento, garantindo que o operador possa orientar com mais exatidão os bombeiros civis em campo. O BMS é dividido por processos em telas gráficas, nas quais o operador pode acionar os sistemas manuais, acompanhar os sistemas automáticos e intervir quando necessário.

## 12.1.8 TREINAMENTOS

### – SISTEMA DE DETECÇÃO E ALARME DE INCÊNDIO (SDAI)

Os operadores de utilidades, em sua admissão, recebem treinamento para a operação do sistema.

### – SISTEMA DE CONTROLE DE ACESSO (SCA)

Os operadores de utilidades recebem um treinamento para operação desse sistema, bem como um treinamento no Procedimento Operacional Padrão de Critérios para uso do *radio-frequency identification* (RFID) ou, em português, identificação por radiofrequência.

### – BRIGADA DE INCÊNDIO

Para a formação de brigada voluntária de incêndio, um grupo selecionado de colaboradores recebe treinamento teórico e prático para atuar na prevenção, no abandono da área e no combate a princípio de incêndio e para prestar os primeiros socorros a possíveis vítimas. Simulados de evacuação são realizados no intuito de promover a capacitação de toda a população do museu para lidar com situações de emergências e permite a avaliação das ações realizadas e dos recursos empreendidos.

### REQUISITOS LEGAIS PARA FORMAÇÃO DE BRIGADA VOLUNTÁRIA

Uma das principais normas sobre o tema é a Norma Regulamentadora 20 – Segurança e Saúde no Trabalho com Inflamáveis e Combustíveis (NR-20), publicada pela atual Secretaria de Trabalho do Ministério da Economia. Ela trata do manejo de inflamáveis e combustíveis e de como a segurança pode ser mantida em um ambiente como esse. Há orientação sobre a análise de riscos, bem como o plano de resposta para lidar com a situação. O treinamento específico é o ponto mais relevante dessa norma, já que contribui para a formação da brigada de incêndio.

Outra norma importante é a NR-23. Ela abrange a proteção contra incêndios e fala, por exemplo, das saídas de emergência e sistemas de alarme. Quando a questão é a brigada de incêndio, é totalmente indispensável contar com pessoas capacitadas para operar equipamentos de contenção e proteção, como os extintores.

Em relação à brigada de emergência, sua obrigatoriedade e forma específica são balizadas por legislação estadual. Cada unidade federativa tem suas exigências sobre essa questão e elas devem ser seguidas de maneira estrita. Empresas com mais de uma sede precisam cumprir, em cada local, a orientação dada pela legislação estadual correspondente.

No caso do Rio de Janeiro, isso é determinado pelo corpo de bombeiros. A Resolução SEDEC 279, de 11 de janeiro de 2005, dispõe sobre a avaliação e a habilitação do bombeiro profissional civil, o dimensionamento de brigadas de incêndio e estabelece exigências complementares para as edificações licenciadas ou construídas em data anterior à vigência do Decreto 897, de 21 de setembro de 1976, e dá outras providências.



**PROGRAMA DE TREINAMENTO UTILIZADO**

Os candidatos a brigadista, selecionados, devem frequentar curso com carga horária mínima definida de 16 horas, divididas em teoria (oito horas) e prática (oito horas) e devem ser abordados os seguintes tópicos:

- » Teoria de primeiros socorros
  - APH – atendimento pré-hospitalar
  - Introdução –suporte básico à vida
  - A cadeia de sobrevivência
  - Avaliação da cena, mecanismo da lesão
  - Proteção individual
  - Transporte e manipulação da vítima
  - A –Avaliação e técnicas de abordagem
  - B – Avaliação e técnicas de abordagem – respiração
  - C – Avaliação e técnicas de abordagem – circulação

- » Situações específicas
  - Queimaduras, choque elétrico, convulsões, múltiplas vítimas, emergência cardiológica
  - Intoxicação
- » Teoria de combate a incêndio
  - Introdução
  - O que é fogo
  - Triângulo do fogo
  - Teoria do fogo
  - Propagação do fogo
  - Classes de incêndio
  - Métodos de extinção
  - Agentes extintores
  - Sistemas fixos de combate a incêndio
  - Sistemas de detecção, alarme e comunicações
  - Ferramentas de salvamento
  - Exigências legais quanto à instalação
  - Localização e sinalização dos extintores de incêndio e hidrantes
  - Pessoas com mobilidade reduzida
  - Riscos específicos da planta e prevenção de incêndio

- » Prática de combate a incêndio
  - Acidentes com GLP (gás de cozinha)
  - Reconhecimento de material combustível
  - Técnicas de combate a incêndio com extintores, mangueiras e hidrantes
  - Procedimentos básicos em locais de Incêndio, abandono de área e controle de pânico
  - Casa de máquinas de incêndio
  - Comportamento humano em ambientes incendiados
- » Prática de primeiros socorros
  - Avaliação de cena
  - Anamnese da vítima
  - Técnicas para traumatismos
  - Parada cardiorrespiratória
  - Massagem cardíaca
  - Transporte de acidentado

### - POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E RECICLAGEM

Os candidatos a brigadista, selecionados, devem frequentar curso com carga horária mínima definida de 16 horas, divididas em teoria (oito horas) e prática (oito horas). O curso deve focar principalmente os riscos inerentes ao grupo de ocupação. Anualmente, deve ser realizada reciclagem para os brigadistas já formados, com a emissão de atestado de brigada de incêndio. Os brigadistas que concluírem a formação ou a reciclagem, com aproveitamento mínimo de 70% em avaliação teórica e/ou prática, podem receber certificados de brigadista, a critério do profissional habilitado. No caso de alteração de 50% dos membros da brigada, aos componentes remanescentes, que já tiverem frequentado a formação, serão facultadas as partes teórica e prática, desde que o brigadista seja aprovado em pré-avaliação com 70% de aproveitamento. A reciclagem da brigada de incêndio deve englobar a parte prática, conforme conteúdo programático e carga horária de oito horas. A parte teórica na reciclagem será facultada, desde que o brigadista seja aprovado em pré-avaliação com 70% de aproveitamento.

Devem ser disponibilizados a cada membro da brigada, conforme sua função prevista no plano de emergência da planta, os equipamentos de proteção individual (EPI) para protegê-los dos riscos específicos da planta. Os treinamentos práticos de combate a incêndios que forem realizados em campo de treinamento devem obedecer aos requisitos da *NBR 14.277 – Instalações e equipamentos para treinamento e combate a incêndios*.

TABELA 10 COMPOSIÇÃO DA BRIGADA MUSEU DO AMANHÃ-IDG – OUTUBRO 2019

Área	Número de colaboradores
Suprimentos	2
Comunicação	1
Comercial	1
Operações	7
LAA	1
Educação	2
Atendimento	1
Produção	3
RH	1
Restaurante	1



## 12.2 SEGURANÇA CONTRA ROUBO, INTRUSÃO E VANDALISMO

### 12.2.1 SEGURANÇA CONTRA ROUBO, INTRUSÃO (ACESSOS) E VANDALISMO

Os acessos ao museu são realizados por meio de cartões RFID que têm a função de desmagnetização das portas. Os acessos são divididos em grupos de “necessidade”, apenas sendo dado acesso conforme a necessidade de cada grupo/equipe.

Foi verificado que, por vezes, o acionamento das portas magnéticas foi realizado de forma tardia. Esse desvio de procedimento pode comprometer um sistema de segurança, durante uma possível tentativa de ocupação de instalação ou invasão. Para esses pontos ficou determinado um posto de trabalho de vigilante que executará a supervisão do local.

Para controle de visitantes e prestadores de serviço, estes, ao chegarem ao museu, devem se dirigir à recepção de terceirizados pelo acesso da rampa 3, lado oeste. O seguinte processo é necessário para ingresso e permanência nas dependências do museu:

- » Informar a qual empresa o visitante/prestador de serviço é ligado;
- » Informar quem é o colaborador/setor do museu que é seu contratante;
- » A recepcionista entrará em contato com o colaborador/setor responsável pela contratação e obter a confirmação da liberação;
- » Depois de confirmada a liberação pelo colaborador/setor responsável, o visitante/prestador de serviço deverá apresentar um documento de identificação para cadastro;
- » Será feito o registro fotográfico do visitante/prestador de serviço;
- » O visitante/prestador de serviço recebe uma etiqueta identificação que deverá ser portada em local visível durante toda sua permanência no museu;
- » Depois de liberado e identificado, o visitante/prestador de serviço será acompanhado por um responsável pelo serviço que será executado ou responsável pela visita que ocorrerá;
- » Caso o serviço executado pelo prestador ultrapasse o horário do expediente, sua permanência deverá ser comunicada à Sala de Controle e ao Líder do Plantão de Vigilância.

### 12.2.1.1 ATUAÇÃO DA EQUIPE DE VIGILÂNCIA EM EVENTOS

A realização de eventos do próprio museu, de patrocinadores e de empresas clientes gera riscos adicionais e acarreta a alteração da rotina do museu. Nesses casos, devemos ter como ponto de atenção os seguintes pontos:

- » Dependendo do porte do evento, pode haver a necessidade de complementação de pessoal para o quadro, ficando sua contratação a cargo da equipe de produção.
- » A equipe de vigilância fixa do museu por meio do líder do plantão deverá instruir toda mão de obra complementar sobre os procedimentos básicos de operação de museu (identificação de visitantes/prestadores de serviços, identificação de participantes de eventos, informações básicas de funcionamento, rotas de acesso e saída do museu etc.);
- » Toda empresa contratada para atendimento do serviço de vigilância no museu deverá apresentar cópia de documento de identificação e CPF legíveis dos funcionários que prestarão serviços. Se for o caso, deverão apresentar também o certificado de formação em vigilância.
- » Deverá sempre ser solicitado aos organizadores dos eventos que confeccionem credenciais com fotos, pulseiras ou broches para que seja facilitada a identificação e diferencie o reforço de equipe.

### 12.2.2 SEGURANÇA NO ENTORNO

O entorno do museu (área do passeio, jardins e praça) tem grande fluxo de visitantes, estes já tendo visitado o museu ou não. Nesse caso, são tomados os seguintes dispositivos como segurança:

- » Posto Móvel (Segway)
  - Executa rondas nas áreas do píer e, sempre que autorizado, em outras áreas internas;
  - Inibe atos de vandalismo, depredações, pichações etc.;
  - Faz o acompanhamento dos veículos que acessam o perímetro durante o percurso, controlando a velocidade e alertando os pedestres que se encontrarem no local;
  - Orienta os motoristas de carga e descarga nas manobras a fim de evitar acidentes;
  - Orienta o posicionamento de veículos para carga e descarga (somente na rampa 3, nas pedras que suportam até 10 toneladas);
  - Orienta os vendedores ambulantes quanto ao posicionamento de suas mercadorias, não permitindo a obstrução de vias de circulação.

- » Ombrelone: Posto avançado – Praça Mauá
  - Controla o acesso de veículos de carga/descarga conforme demanda;
  - Controla o acesso de veículos condutores de autoridades que tenham permissão para acessar o perímetro conforme programação;
  - Aciona a supervisão quando alguma viatura que quiser acessar o perímetro não conste na programação prévia estabelecida;
  - Orienta as viaturas policiais que desejarem acessar o perímetro quanto às limitações de sustentação de peso do piso do passeio;
  - Impede a aglomeração de carros na entrada do perímetro e orienta gentilmente quanto a possíveis penalidades impostas pela Polícia Militar e Guarda Municipal no caso de permanecer estacionado no local.

## 12.3 RECOMENDAÇÕES PARA A GESTÃO DE RISCOS DO MUSEU DO AMANHÃ

O sucesso da implantação da gestão de riscos requer a definição das responsabilidades de todos os envolvidos. Nesse sentido, recomendamos algumas ações estratégicas para a proteção e salvaguarda do museu:

- » manter atualizada a Política de Gestão de Riscos;
- » manter atualizada a matriz de riscos;
- » conhecer os riscos identificados pela matriz de riscos e monitorar se os controles estão adequados a seu tratamento;

- » promover ambiente de controles internos que facilite a aplicação do processo de gestão de riscos e a disseminação da cultura de gestão de riscos e controles internos;
- » priorizar e monitorar os planos de ação necessários para mitigar os riscos avaliados;
- » determinar os responsáveis por conduzir a implementação da gestão de riscos.
- » treinar gestores e demais coordenadores do museu para aplicar, em suas esferas de atuação, os conceitos e as metodologias da gestão de riscos e controles internos constantes da Política de Gestão de Riscos;
- » envolver os funcionários e colaboradores do museu nos ciclos de autoavaliação dos riscos e controles de sua área.



ANEXOS



# ANEXOS



CLIQUE AQUI PARA TER ACESSO AO MANUAL DO EDUCADOR, CADERNO PARA ORIENTAÇÃO DE NOVOS EDUCADORES SOBRE PROCEDIMENTO DE ATENDIMENTO AOS GRUPOS. (CADERNO TÉCNICO DE EDUCAÇÃO).

CLIQUE AQUI PARA TER ACESSO AS PLANTAS REFERENTES AO PROJETO ORIGINAL DO EDIFÍCIO DO MUSEU DO AMANHÃ, QUE MOSTRAM AS DIMENSÕES DE CADA PAVIMENTO E SUAS CARACTERÍSTICAS.

- SUBSOLO - PLANTA GERAL
- 1º PAVIMENTO - PLANTA GERAL
- 2º PAVIMENTO - PLANTA GERAL
- SUBSOLO - PLANTA GERAL
- 1º PAVIMENTO - PLANTA GERAL
- 2º PAVIMENTO - PLANTA GERAL
- GALERIA TÉCNICA - GERAL PROJETO EXECUTIVO
- PAGINAÇÃO DE PISO PODOTÁTIL



# EXPEDIENTE



## Agradecemos às equipes do IDG e do Museu do Amanhã, parte fundamental da construção de todas essas ações:

Adriano Da Matta De Figueredo  
Adrielle Cristine Constantino Aguiar  
Alan Melo Soares Da Costa  
Aleph Lana Da Costa Archanjo  
Alexandra Taboni Massa  
Alexandre Cunha Do Souto  
Alfredo Tiomno Tolmasquim  
Alice Ferreira Azevedo  
Aline Da Cruz De Moura  
Amanda Cristina Salomao Doria  
Amilton Alves Filho  
Ana Carolina Borba Nunes  
Ana Lucia Pinho Antunes  
Ana Paula Seno Guimaraes  
Anderson Da Silva Lima  
Anderson Fernandes Da Silva  
Andressa Barbosa Vargas  
Barbara Van Rybroek Costa  
Beatriz Mendes Da Silva  
Bernardo Silva Carvalho  
Breno Ferreira Nunes Dos Santos  
Bruna Cristina Martins Da Luz  
Bruno Baptista Dos Santos  
Bruno De Lima Carreiro  
Bruno Lopes De Araujo Dias  
Bruno Rodrigues Marques  
Camila De Oliveira Andrade  
Camila Maluli Da Silva  
Camila Soares Muniz  
Carla Beatriz Guedes Ferreira  
Carla Renata Braga Correa  
Carlos Henrique Freitas De Oliveira  
Catiussia Alves Da Silva  
Caue De Albuquerque Barroso  
Christiano De Oliveira Lima Alberto  
Claudia Cristina De Moraes Lamego  
Cleberton Teixeira Felicio  
Cleucio Marcio Cruz Dobzinski Marques  
Cleyton Santana Da Paixao  
Cristal Cadena Dias  
Cristiana De Lima Aganete Martins  
Daniel De Oliveira Souza

Daniela Casaes Pires E Albuquerque  
Darlan Dos Santos  
Davi Padilha Bonela  
David Alfredo Silva  
David Bentes De Sousa Junior  
Debora Pires Da Silva Rodrigues  
Diego Lopes Xavier  
Diogo Da Silva Freire  
Diogo Logullo Tavares Morais  
Edson De Castro Rodrigues  
Eduardo Dos Santos Izidro  
Eduardo Francisco Migueles Do Nascimento  
Eduardo Jose De Carvalho Neto  
Eduardo Scaldaferrri Dias Da Silva  
Elen Soares De Santana  
Elizabeth Martins Damaceno  
Emanuel Dias De Alencar  
Fabio Moraes  
Felipe Floriano Costa De Carvalho E Silva  
Fernando Lopes Barbosa  
Fernando Rangel Pereira  
Francisco Galdino Da Rocha  
Gabriel De Almeida Lima  
Gabriela De Brito Da Silva  
Gabriela Pinheiro Fernandes Alves  
Gabrielle Barbosa Monteiro  
Gisele Carvalhaes Da Silva  
Giulia Renoldi Vieira  
Gutemberg Oliveira Da Fonseca  
Helder Adler Reinick Jennings  
Henrique Areas Casimiro  
Herica Da Silva Lima  
Igor Da Silva Mesquita  
Ingrid Daiany Vidal Ramos  
Isabel Cristina Feix  
Isis Bruno Vieira  
Itamar De Lima Ferreira  
Izabelle De Araujo Marques  
Jaqueline Crestani  
Jeferson Augusto Silva Barbosa  
Jefferson De Souza Da Silva  
Jefton Elias Verbo De Araujo  
Joana Francisca Pires Rodrigues  
João Carlos Limoeiro De Melo  
Joao Silva Dos Santos  
Jose Felipe Da Rocha Pedro Ferreira  
Jose Francisco De Sousa  
Julianna Cortes Guimaraes De Monteuil Valente  
Julyana Maia Correa

Karen Muniz Nunes De Araujo  
Karine Simoes Dos Santos  
Kelly Dayanne De Souza Vilela  
Laura Franco Taves  
Leandro Nelio Peixoto Maia  
Leonardo De Alcantara Froes  
Leonardo Moraes Menezes  
Lorena Paes Leme Mattos  
Lucas Braz Nogueira De Almeida  
Luciana Dutra Schechter  
Luisa Lopes Ferreira Gomes  
Luiz Alberto Rezende De Oliveira  
Luiz Fernando Da Silva Moura  
Luiza Machado Gomes  
Manuela Domingues Fontoura  
Marcel Lopes Baptista  
Marcela Riquet Sabino  
Marcelo De Sousa Marques  
Marcelo Xavier De Freitas  
Marcia Pimentel Carneiro  
Marco Aurelio Da Costa Gama  
Marco Aurelio Mateus De Sousa  
Marcos Paulo Vegele Renaud  
Maria Eduarda Mafra Queiroz  
Maria Garibaldi Pinto  
Maria Helena Ribeiro Goncalves  
Maria Marcela De Lima  
Marinah Raposo Da Camara Ribeiro  
Matheus Caparica Erbe Aguiar  
Matheus Lima Freitas  
Mauro De Bias Almeida  
Miguel Santos Quintino Cavalcanti  
Natasha Lins Vieira  
Nilson Da Silva Ramos  
Norma Silva Dos Santos  
Pablo Luciano Ferreira De Mello  
Paulo Henrique Siqueira  
Pavao Sousa  
Pedro Coutinho Miller Sá  
Priscila Da Costa David Borges  
Priscila Giandalia Paraguassu  
Rachel Medeiros De Carvalho  
Raphael Carlos Severino Ribeiro  
Rejane Da Conceicao Pinheiro  
Renata De Souza Lima  
Renata Salles Ribeiro  
Renato Antonio Da Costa  
Renato Nascimento Pacheco  
Ricardo Piquet Barreira Goncalves

Ricardo Silva De Aquino  
Richard Christopher Amaral Costa  
Roberta De Oliveira Guimaraes  
Rodrigo De Oliveira Silva  
Rodrigo Leal Da Silva  
Rodrigo Soares Da Silva  
Rogerio Francisco Do Nascimento  
Ruy Alves Guimaraes Cotia  
Sebastian Torres Rodriguez  
Serge Makanzu Kiala  
Sheila Dos Santos Da Silva Fernandes  
Silvia Santana Amancio  
Sonaly Dias De Araujo  
Taisa Soeiro Marques  
Thamires Oliveira Afonso Felix  
Thays Damiao E Souza  
Vagner De Almeida Barbosa  
Valeria Da Silva Ferro  
Vanderson Alves Vieira  
Victor Findlay Alves  
Victoria Bezerra Alves  
Vinicius De Melo Andrade  
Vitor De Souza Oliveira  
Wellington Rodrigues Ribeiro  
Willian Rocha De Mello  
Yasmin De Aquino Motta  
Yohane Aquino De Araujo  
Yuri Cavalcante Amorim



# FICHA TÉCNICA



## INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

### DIRETOR PRESIDENTE

Ricardo Piquet

### DIRETOR EXECUTIVO

Henrique Oliveira

### DIRETORA DE OPERAÇÕES

Roberta Guimarães

### DIRETORA DE DESENVOLVIMENTO DE PÚBLICO E PARCERIAS

Maria Garibaldi

### DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO

Alfredo Tolmasquim

### DIRETORA DE MARKETING E NOVOS PROJETOS

Julianna Guimarães

### DIRETORA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Renata Salles

### PESQUISA, REDAÇÃO E REVISÃO

Alexandra Taboni

Alfredo Tolmasquim

Ana Seno

Camila Oliveira

Cláudia Lamego

Cléberton Felício

Cleyton Santanna

Davi Bonela

Eduardo Carvalho

Henrique Oliveira

Isis de Oliveira

Izabelle Araújo

Joana Pires

Laura Taves

Leonardo Menezes

Luiz Alberto Oliveira

Marcela Sabino

Maria Helena Ribeiro

Renata Salles

Roberta Guimarães

Ruy Cotia

### REVISÃO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO MUSEOLÓGICO

Museu Vivo Consultoria

### COORDENAÇÃO GERAL DO PROJETO

Lucimara Letelier (Museu Vivo)

### COORDENAÇÃO TÉCNICA EM MUSEOLOGIA

Mariana Varzea (Inspirações Ilimitadas)

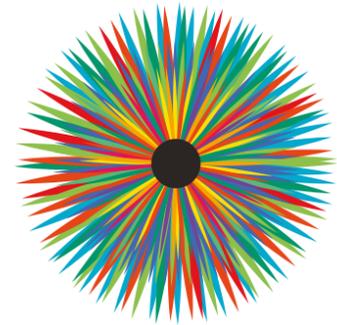
### CONSULTORAS ASSOCIADAS

Camilla Cardoso

Leticia Fernandes

### PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Bruno Ventura, Isadora Duarte e Sarah Horiuchi  
(Disarme Gráfico)



Museu do **Amanhã**

