

Estratégias para manter MUSEUS SAUDÁVEIS

Sustentabilidade financeira e administração flexível são desafios para os gestores das instituições

Bruno de Pierro

Os dirigentes do Museu Paulista da Universidade de São Paulo (MP-USP), o popular Museu do Ipiranga, convidaram especialistas de países como Canadá, México e Portugal para discutir estratégias possíveis capazes de garantir sustentabilidade financeira aos museus brasileiros e ajudá-los a enfrentar desafios de gestão. O seminário internacional, programado para acontecer na capital paulista nos dias 17 e 18 de outubro, já vinha sendo organizado antes do incêndio do Museu Nacional, mas a tragédia e a percepção de que muitas instituições museológicas do país vivem uma situação precária e vulnerável deram ares de urgência ao debate.

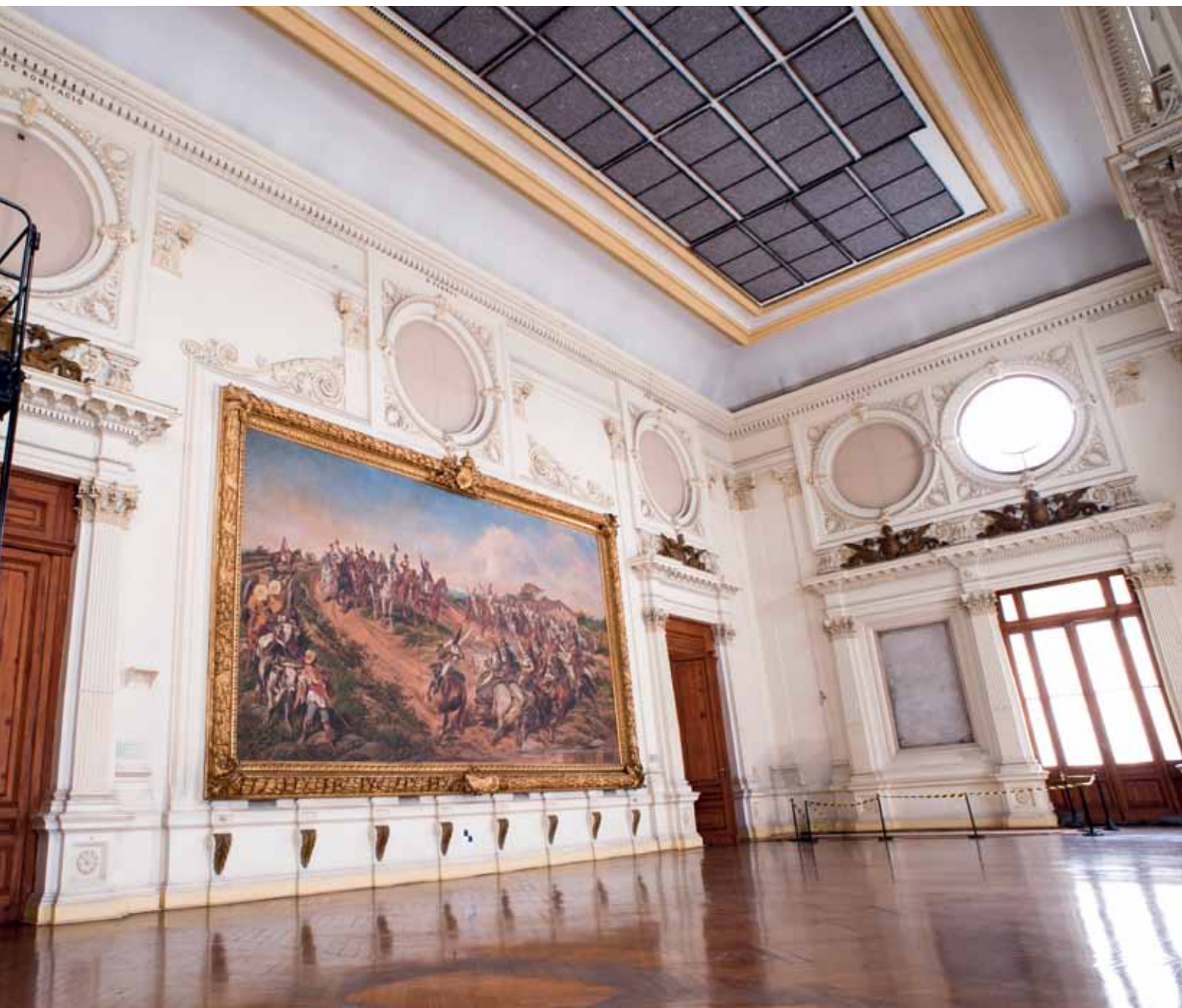
O canadense Norman Vorano, pesquisador da Queen's University que já foi curador do acervo de arte inuíte contemporânea no Museu Canadense de História, foi convidado a falar sobre modelos adotados especialmente por museus uni-

versitários no país. O Canadá tem museus com experiências bem-sucedidas de sustentabilidade, como é o caso do Musée de la Civilisation, em Quebec, que recebe 1 milhão de visitantes por ano, incluindo 160 mil crianças. No ano passado, cerca de 2,7 mil museus sem fins lucrativos do Canadá tiveram receita de 2,5 bilhões de dólares canadenses, o equivalente a R\$ 7,2 bilhões, sendo 49% provenientes de agências públicas, 21% de doações privadas e atividades comerciais e o restante com cobrança de ingressos.

Tais abordagens interessam ao Museu Paulista em um momento em que a instituição passa por uma grande transformação. Fechado desde 2013 devido a problemas de infiltração de água nos forros de algumas salas, o edifício inaugurado há 123 anos deve reabrir apenas em 2022, na celebração do bicentenário da Independência do Brasil, depois de passar por um processo de moderniza-



Independência ou morte, de Pedro Américo, é a única pintura que permanecerá no Museu Paulista da USP durante a reforma do edifício



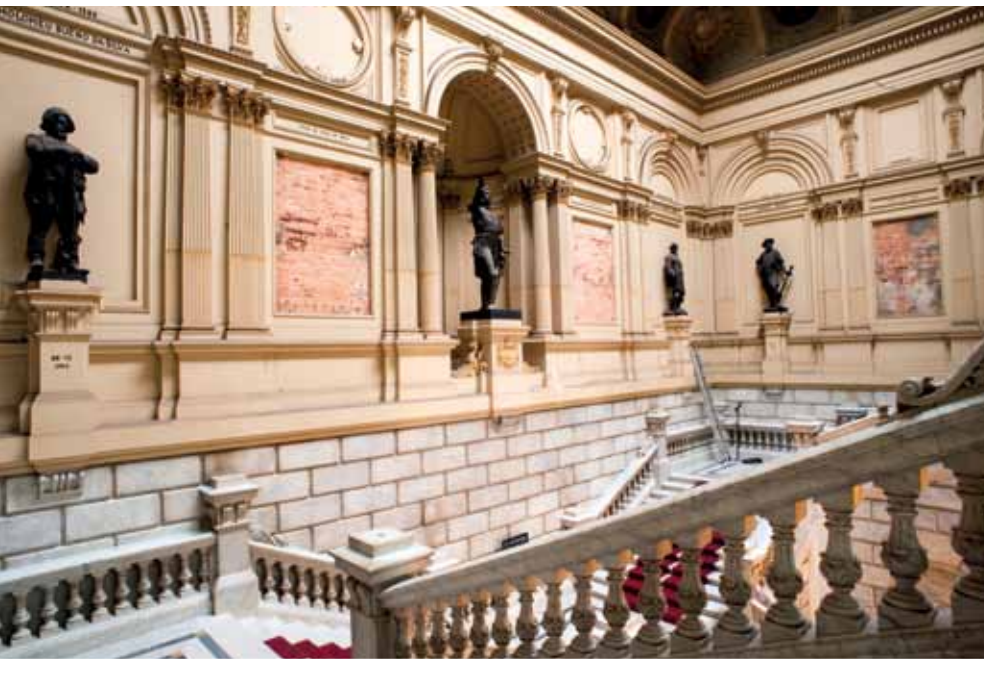
ção e restauração que custará, estima-se, cerca de R\$ 80 milhões. Nos últimos meses, todo o seu acervo, composto por milhares de objetos, entre móveis e obras de arte de importância histórica, boa parte deles do século XIX, vem sendo transferido para imóveis alugados pela USP, onde permanecerão até que seja construído um prédio capaz de abrigar todos os itens.

O palácio onde funciona o museu, quando reabrir, deverá abrigar apenas exposições. Uma equipe da USP levanta o potencial de captação de recursos

para promover a reforma e garantir que o MP conquiste outras fontes perenes de financiamento, em complemento ao orçamento anual de R\$ 10 milhões oferecido pela universidade, para garantir uma manutenção adequada. “Estamos mapeando todas as opções possíveis para obter recursos públicos e privados, de agências públicas a empresas e doadores individuais, e com isso revitalizar o museu”, diz o economista Rudinei Toneto Júnior, professor da USP em Ribeirão Preto e responsável pelo Escritório de Parcerias da universidade, órgão criado

em 2018 com a missão de viabilizar o ingresso de dinheiro privado em projetos da instituição.

A historiadora Solange Lima, diretora do MP, vê com otimismo a perspectiva de reformar o museu por meio de doações privadas. “Não serão poucas as empresas com interesse em associar sua imagem a um museu que era o mais visitado do país e faz parte do imaginário da população”, diz. A grande dificuldade, ela adverte, será garantir financiamento para o período posterior à reforma. “Estamos conhecendo as experiências



Uma campanha mobilizou 535 mil doadores e levantou US\$ 1,8 bilhão para o Smithsonian Institution, nos Estados Unidos

Parte do acervo do Museu Paulista já foi retirada (*acima*) e transferida para imóveis alugados pela USP; outra parte (*à dir.*) está guardada em salas do próprio prédio histórico

internacionais e, embora não exista um modelo único, é possível perceber que bons museus universitários dispõem de múltiplas fontes de recursos, muitos deles recorrendo a diferentes agências de fomento públicas, fundos patrimoniais e campanhas de doação”, afirma.

VERBAS COMPLEMENTARES

Solange menciona o exemplo do Museu Pitt Rivers, vinculado à Universidade de Oxford, na Inglaterra. Com um acervo de mais de 600 mil peças arqueológicas, tem 34% de seu orçamento repassado pela universidade. Outros 40% proveem de agências governamentais, como o Conselho de Financiamento do Ensino Superior do Reino Unido. O restante da receita entra na forma de fundos de doações e atividades comerciais. “As coleções que administramos são em grande parte propriedade da universidade, que se beneficia dos nossos programas de ensino e das exposições de grande valor histórico e impacto social”, diz a museóloga Laura van Broekhoven, diretora do Pitt Rivers. De acordo com ela, museus arqueológicos como o Pitt Rivers têm certa dificuldade em angariar fundos. Por isso, a política de segurança do mu-



seu instituiu um Fundo de Risco, uma espécie de reserva de emergência, para cobrir despesas inesperadas e reparos.

Se universidades e agências públicas de fomento são fundamentais para a operação cotidiana dos museus, e empresas privadas costumam patrocinar exposições, as doações individuais são um complemento importante para garantir a manutenção das instituições e a ampliação de seus acervos. No Brasil, contudo, cativar as pessoas físicas não é uma tarefa fácil. Um levantamento realizado em 2016 pelo Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (Idis) mostrou que os brasileiros não se furtam a fazer doações – 77% dos entrevistados haviam contribuído com alguma causa ou instituição no ano anterior –, mas raramente colaboraram com museus. “Os

brasileiros tendem a ter uma abordagem mais imediatista e assistencialista: decidem doar dinheiro quando se deparam com pessoas ou instituições em situação de emergência, vítimas de desastres ou outro tipo de sofrimento. A sensibilidade já não é tão grande quando se trata de doar para projetos de longo prazo, como a preservação do patrimônio cultural”, afirma a economista Paula Jancso Fabiani, diretora-presidente do Idis.

Existem exceções, como o Jardim Botânico do Rio de Janeiro (JBRJ). As contribuições dos quase 2 mil membros da Associação de Amigos do Jardim Botânico – que pagam mensalidades e ganham acesso irrestrito à área de visitação – renderam R\$ 713 mil em 2017 e, quando necessário, podem ajudar a pagar concertos ou reformas urgentes, de acordo com o



Um dos mais frequentados do mundo, o Museu de História Natural da Universidade de Oxford, na Inglaterra, recebe uma média de 713 mil visitantes por ano

economista Sérgio Besserman Vianna, diretor da instituição. Todo o dinheiro arrecadado com os ingressos de aproximadamente 650 mil visitantes por ano e de atividades, como uma exposição de orquídeas que reuniu 15 mil pessoas em um final de semana de setembro, segue para o Tesouro Nacional – a instituição é vinculada ao Ministério do Meio Ambiente.

Nos Estados Unidos, o Smithsonian Institution, que compreende 19 museus em Washington, Estados Unidos, criou uma estratégia talhada para arrecadar dinheiro de pessoas físicas. Uma campanha que mobilizou mais de 535 mil doadores de 107 países entre 2014 e 2018 levantou mais de US\$ 1,88 bilhão em dinheiro privado. Desse total, 93% dos doadores deram menos de US\$ 100. O montante será aplicado na montagem de exposições, aquisição de peças para acervo, reformas e organização de atividades educativas. É possível doar de diferentes maneiras para os museus do Smithsonian. No site da instituição, o

interessado pode optar por fazer uma contribuição avulsa ou mensal. O valor mínimo é de US\$ 35. O doador deve escolher para qual museu, centro de pesquisa ou programa institucional deseja dar dinheiro. Outra opção é tornar-se membro de um programa de patronato chamado Amigos do Smithsonian. Nessa modalidade, os doadores oferecem uma quantia anual que varia de mil a US\$ 25 mil. Em retribuição, ganham benefícios que vão desde o envio de catálogos de exposições até jantares com diretores e visitas a centros de pesquisa fechados ao público. “As contribuições vieram diretamente de pessoas, fundações e empresas”, conta Linda Thomas, porta-voz do Smithsonian.

FILANTROPIA

A maioria dos museus e organizações culturais dos Estados Unidos é financiada por uma combinação de fundos públicos e filantropia privada. “Sessenta e quatro por cento das receitas do Smithsonian vêm do governo federal, pois ele é considerado um museu nacional”, diz Linda. Anunciado em março, o orçamento público da instituição para o ano fiscal de 2018 é de US\$ 1 bilhão, o que representa US\$ 96 milhões a mais do que havia sido so-

licitado. Em 2017, o repasse federal foi de US\$ 863 milhões. Em 2016, a instituição inaugurou o Museu Nacional de História e Cultura Afro-Americana e atualmente realiza uma grande reforma do Museu Nacional do Ar e do Espaço, que em maio recebeu uma doação de US\$ 1 milhão de uma companhia aérea. Por não cobrar ingressos do público, o Smithsonian abriu outras frentes para captar recursos, além das doações. Em 2017, foram contabilizados mais de US\$ 200 milhões gerados pelos negócios que a instituição mantém, como lojas, cafeterias, contratos de aluguel e teatros. Outros US\$ 72 milhões foram fruto de rendimentos de um fundo patrimonial, composto por dotações de grandes doadores.

A tradição em mecenato nos Estados Unidos explica o sucesso dos chamados fundos patrimoniais filantrópicos, ou *endowment*, abastecidos por recursos públicos e privados e que, em muitos casos, constituem um patrimônio do qual as instituições utilizam apenas os dividendos. A Universidade Harvard foi a primeira instituição de ensino e pesquisa do país a criar um fundo desse tipo, em 1643 (ver Pesquisa FAPESP nº 219), cujos rendimentos são investidos em projetos científicos, infraestrutura e bolsas. Em

De onde vem o dinheiro

Compare as fontes de financiamento do Museu Nacional com as de outras instituições dos Estados Unidos e da Inglaterra que também têm atividade de pesquisa

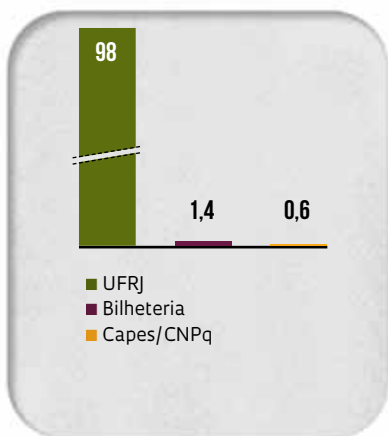


MUSEU NACIONAL

Uma das mais antigas instituições científicas do país, guardava um importante acervo de história natural e antropologia

📍 Rio de Janeiro 📄 20 milhões de peças*
 🕒 1818
 💰 R\$ 28,8 milhões 👤 192 mil

Fontes de financiamento (em %)



*Antes do incêndio

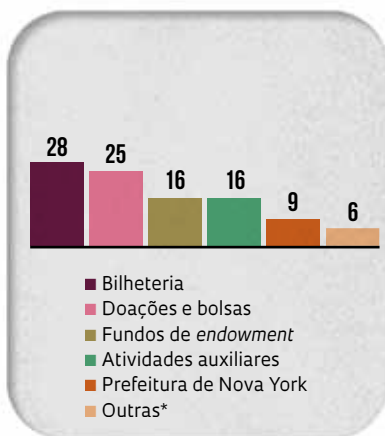


MUSEU AMERICANO DE HISTÓRIA NATURAL

Maior museu do gênero no planeta, destaca-se por sua rica coleção de fósseis e esqueletos de dinossauros

📍 Nova York (EUA) 📄 34 milhões de peças
 🕒 1869
 💰 US\$ 192 milhões 👤 3,7 milhões

Fontes de financiamento (em %)



*Inclui 3% de contribuição de sócios



BRITISH MUSEUM

O primeiro grande museu público e gratuito criado no mundo é uma das atrações mais visitadas do Reino Unido

📍 Londres (Inglaterra) 📄 8 milhões de peças
 🕒 1753
 💰 £ 104,4 milhões 👤 5,9 milhões

Fontes de financiamento (em %)



2017, 74% do financiamento do Museu de Zoologia Comparada (MCZ) de Harvard originou-se de fundos dessa natureza. “O apoio federal concedido a universidades privadas nos Estados Unidos não garante recursos suficientes para sustentar atividades básicas, como a manutenção de coleções. A maioria dos recursos de Harvard deriva de *endowment*, que é o modelo-padrão para universidades como a nossa”, disse à *Pesquisa FAPESP* o zoológico Jim Hanken, diretor do MCZ.

Os fundos de *endowment* estão no radar dos gestores dos museus brasileiros

há algum tempo, e há alguns projetos de lei que abordam esse assunto tramitando no Congresso. Um deles regulamenta o funcionamento de fundos de doações privadas em universidades (*ver Pesquisa FAPESP nº 219*). Foi aprovado na Câmara dos Deputados e tramita agora no Senado. Uma semana após o incêndio no Museu Nacional, o governo federal editou duas medidas provisórias voltadas à gestão e ao financiamento de instituições museológicas. A primeira estabelece um marco regulatório para a captação de recursos privados por meio

de fundos patrimoniais. Se for aprovada, os fundos poderão arrecadar, administrar e destinar doações de pessoas físicas e jurídicas a programas, projetos e demais finalidades de interesse público – o que até hoje era vedado a instituições públicas federais.

A segunda medida cria a Agência Nacional de Museus (Abram), que passará a administrar os 27 museus que até então estavam sob responsabilidade do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram). Também ficará a cargo da agência a reconstrução do Museu Nacional.



SMITHSONIAN INSTITUTION

Compreende um conjunto de 19 museus, instituições de pesquisa, centros culturais e o Zoológico Nacional dos Estados Unidos

📍 Washington (EUA)
📖 155 milhões de peças
🕒 1846
💰 US\$ 1,5 bilhão
👤 30 milhões

Fontes de financiamento (em %)

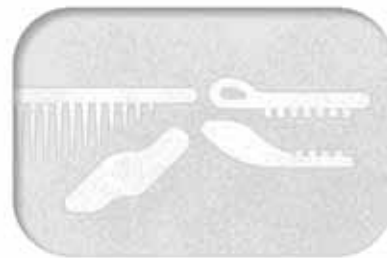


MUSEU PITT RIVERS

Pertencente à Universidade de Oxford, exibe coleções arqueológicas e etnográficas de várias partes do globo

📍 Oxford (Inglaterra)
📖 600 mil peças
🕒 1884
💰 £ 2,7 milhões
👤 495 mil

Fontes de financiamento (em %)



MUSEU DE ZOOLOGIA COMPARADA

Um dos três museus de história natural da Universidade Harvard, está dividido em 12 áreas e é aberto apenas a pesquisadores

📍 Cambridge (EUA)
📖 21 milhões de espécimes
🕒 1859
💰 US\$ 21,8 milhões
👤 Fechado ao público

Fontes de financiamento (em %)



O museólogo Marcelo Mattos de Araújo, diretor do Ibram entre 2016 e agosto de 2018, alerta que a criação de fundos patrimoniais só deverá produzir efeitos no longo prazo. Isso porque é necessária uma quantia robusta para gerar rendimentos que possam ser aplicados em atividades operacionais dos museus. “Pode levar anos e depende do investimento inicial considerável”, esclarece.

ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Na esteira da tragédia do Museu Nacional, também ganhou corpo uma discus-

são sobre a real capacidade das universidades públicas de administrar e manter financeiramente suas instituições museológicas de pesquisa. “É muito difícil um único órgão público arcar com todas as despesas de um museu, cuja manutenção é cara”, diz Carlos Roberto Ferreira Brandão, diretor do Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo (MAC-USP). O MAC é um caso peculiar, porque conseguiu gerar rendimentos extras aproveitando suas instalações – um prédio do arquiteto Oscar Niemeyer em frente ao Parque do

Ibirapuera. O aluguel de áreas do museu para dois restaurantes, um bar e uma cafeteria gera um acréscimo de R\$ 600 mil ao orçamento anual da instituição, que é de R\$ 23 milhões.

No caso do Museu Nacional, uma saída que chegou a ser sugerida seria transformá-lo em uma organização social (OS), uma espécie de parceria público-privada. Nesse esquema, o poder público transfere a administração de serviços para uma entidade privada sem fins lucrativos, como uma associação ou uma fundação, capaz de gerenciar o museu



Um elefante africano recebe os visitantes no saguão do Museu de História Natural do Smithsonian Institution, em Washington, Estados Unidos

com mais flexibilidade do que a permitida para um órgão público.

Uma lei federal de 1998 regulamentou as OS e o estado de São Paulo se tornou uma referência na aplicação do modelo no campo da cultura no início dos anos 2000. A Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (Osesp) foi a primeira a migrar sua estrutura administrativa para uma OS, a Fundação Osesp, em 2005. No ano seguinte, foi a vez da Pinacoteca de São Paulo, cuja gestão coube aos cuidados da Associação Pinacoteca Arte e Cultura (Apac). Fundada em 1992 como sociedade civil de direito privado, a Apac já tinha como missão apoiar o funcionamento do museu, que enfrentava problemas administrativos desde a década de 1980. “Quando assumi a direção da Pinacoteca, em 2002, os museus ligados ao governo paulista estavam em uma situação bastante delicada”, conta Marcelo Araújo, que comandou a instituição até 2012, quando deixou o posto para comandar a Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo. “Havia um problema grave de falta de estrutura de servidores para atender às demandas dos museus”, diz.

Bons museus internacionais dispõem de múltiplas fontes de recursos, diz Solange Lima, do Museu Paulista

VANTAGENS E RESSALVAS

Essa dificuldade se agravou com a extinção, no governo Mário Covas (1995-2001), do Baneser (Banespa Serviços Técnicos e Administrativos S.A.), uma subsidiária do antigo banco estadual criada em 1973 que contratava mão de obra para órgãos públicos sem a necessidade de concurso. O Baneser empregou mais de 18 mil funcionários entre 1988 e 1995, mas foi desativado por determinação do Tribunal de

Contas do Estado. De acordo com Araújo, a Pinacoteca chegou a ter 83 pessoas contratadas via Baneser, de um total de 90 funcionários. Essa situação se estendeu a todos os museus da Secretaria da Cultura. “A necessidade de romper com o Baneser estimulou o governo a buscar novas ferramentas de gestão”, observa Araújo. “Graças às organizações sociais, os 18 museus da secretaria puderam profissionalizar suas equipes.”

Sérgio Besserman Viana, diretor do JBRJ, enxerga vantagens no modelo de OS e avalia a viabilidade de adotá-lo. “Não resolve todos os problemas, mas poderia facilitar a contratação de novos pesquisadores”, diz. “Temos de ser criativos, porque não há um modelo de gestão geral para as instituições de pesquisa.” Vários especialistas veem problemas na transferência da gestão de museus públicos para entidades privadas. “Nas últimas décadas, o Estado vem assumindo menos responsabilidade na gestão cultural do país. O problema disso é que esse modelo de OS é sustentado pelo discurso da racionalização das políticas públicas, que afasta o fator político das tomadas de decisão ao colocar uma organização privada como intermediária

entre o governo e os cidadãos”, avalia o cientista social José Veríssimo Romão Netto, pesquisador do Núcleo de Pesquisas em Políticas Públicas da USP.

Autor de trabalhos sobre gestão cultural, Netto diz que a implementação de políticas na área é um importante agente para a promoção da cidadania. Mas ressalva que, com o avanço das organizações sociais, a pressão para gerar renda pode levar à adoção de estratégias mercadológicas voltadas a atrair investimentos que garantam a visibilidade de patrocinadores, deixando em segundo plano atividades como documentação e conservação de acervos. “Nesse processo, a meta das organizações sociais passa a ser entregar de forma rápida e eficiente um produto aos cidadãos, que passam a ser vistos como meros consumidores”, observa Netto.

TRANSPARÊNCIA

A museóloga Maria Cristina Oliveira Bruno, pesquisadora do Museu de Arqueologia e Etnologia (MAE) da USP, pondera que o contrato de gestão deve compreender uma série de exigências feitas pelo governo à OS. “É o governo que estabelece as metas e os prazos a serem cumpridos pela OS, que também precisa adotar medidas de transparência e prestar contas”, diz a pesquisadora. Marcelo Araújo explica que o Estado desenvolveu mecanismos para identificar grupos que têm capacidade para administrar museus. “Boa parte das organizações gestoras de museus em São Paulo eram antigas associações de amigos dessas instituições, que adquiriram experiência e sinergia suficientes para conhecer os meandros da gestão”, observa.



Inaugurado em 2015 no Rio de Janeiro, o Museu do Amanhã é administrado por uma organização social e depende de verbas da prefeitura

Uma ressalva importante, diz ele, é que, embora possam buscar fontes alternativas de recursos, as OS são sensíveis a crises financeiras de estados e municípios. Tome-se o caso do museu interativo de ciências Catavento, vinculado à Secretaria da Cultura. No ano passado, 62% de seu orçamento foi repassado pelo estado à Catavento Cultural e Educacional, OS que administra o museu. Os repasses estaduais caíram 20% entre

2015 e 2017. Em contrapartida, os recursos privados captados pela OS saltaram de R\$ 1,37 milhão para R\$ 3 milhões no mesmo período. No Rio, a gestão do Museu do Amanhã também é de uma OS – o Instituto de Desenvolvimento de Gestão, que administra um orçamento de R\$ 39 milhões. Desse total, R\$ 12 milhões foram repassados pela prefeitura carioca e R\$ 27 milhões vieram de receita de bilheteria, aluguel de espaços para eventos e doações de empresas.

Solange Lima, do Museu Paulista da USP, afirma que o propósito e a estrutura dos museus de universidades têm dificuldade de se encaixar no modelo das OS. “Museus universitários são instituições que geram conhecimento. Eles justificam essa missão pela manutenção de um quadro de docentes incumbidos de produzir pesquisa, ensino e oferecer um tipo de extensão à comunidade que vai além do entretenimento disponibilizado por um museu não universitário. Portanto, há que se buscar um modelo alternativo, que permita conjugar o aporte da universidade com outras fontes de recursos”, esclarece. Nenhum museu da USP é administrado por OS, mas a universidade utiliza outras modalidades para buscar parceiros privados. No caso do restauro do MP, a Fundação de Apoio à Universidade de São Paulo (Fusp) assumiu a função de participar de editais para captação de recursos via incentivo fiscal, como a Lei Rouanet. ■ Colaboraram Carlos Fioravanti e Fabrício Marques



Exposição permanente *Do macaco ao homem*, no Museu Catavento, em São Paulo