

## MOUSEION

Canoas, n. 46, 2025.

 <http://dx.doi.org/10.18316/mouseion.vi46.10354>

### Reflexões e contribuições ao processo de financiamento e fomento a museus

Telma de Araújo Mendes<sup>1</sup>

Josenildo de Souza e Silva<sup>2</sup>

**Resumo:** Os museus enfrentam dificuldades para garantir a sustentabilidade econômico-financeira e a construção de projetos técnicos empreendedores. A construção de mecanismos de relacionamentos entre fomentadores e demandantes tem apresentado saídas para captação sistemática de investimentos. Este trabalho teve como questão norteadora os caminhos para a mobilização de recursos a partir da estruturação do Programa de Financiamento e Fomento, parte integrante do Plano Museológico. Este artigo tem por objetivo apresentar um recorte de estudo sobre os possíveis caminhos para o desenvolvimento de recursos das unidades museais, em particular os museus comunitários, ecomuseus e museus de território. Deste modo, adotou-se a investigação qualitativa, exploratória, bibliográfica e algumas abordagens da pesquisa ação participante. O resultado apresenta um programa composto por cinco metas, onze estratégias e dezenove ações fundamentadas em metodologias de diagnóstico por meio da matriz Swot, de planejamento com 5W2H e de gestão estratégica através do *Balanced Scorecard* (BSC), como meio de organizar uma estratégia de projeto para atrair investimentos a museus e apoiar a sobrevivência do Museu da Vila em Luís Correia, Piauí, Brasil.

**Palavras-chave:** Museus Comunitários; Planejamento; Gestão; Fomento.

### Reflections and contributions to the process Of funding and funding museums

**Abstract:** Museums face difficulties in ensuring economic and financial sustainability and the construction of entrepreneurial technical projects. The construction of relationship mechanisms between developers and applicants has presented ways to systematically attract investments. This work had as a guiding question the paths for the mobilization of resources from the structuring of the Financing and Promotion Program, an integral part of the Museological Plan. This article aims to present a study clipping on the possible paths for the development of resources in museum units, in particular community museums, ecomuseums and territory museums. In this way, qualitative, exploratory, bibliographic research and some approaches to participatory action research were adopted. The result

1 Graduação em Letras e Especialista em Gestão Cultural (UEVA - Sobral-CE). Mestre em Artes, Patrimônio e Museologia pela UFDPI. Coordenadora Sócio-Cultural do SESC Sobral de 1997 a 2001 e Gerente Operacional da Unidade de 2001 a 2003. Coordenadora de Turismo da Secretaria do Desenvolvimento da Cultura e do Turismo da Prefeitura de Sobral nos exercícios 2003 e 2004. Coordenadora de Ação Cultural da mesma pasta no período de 2005 a 2012. De 2012 a 2020, assumiu no Instituto Ecoa - Escola de Cultura, Comunicação, Ofícios e Artes de Sobral as funções de Diretora Artística e Assessora Técnica na elaboração de projetos para captação de recursos e relatoria técnica do contrato de gestão e convênios. e-mail: [telmamendesufdpar@gmail.com](mailto:telmamendesufdpar@gmail.com).

2 Graduação em Engenharia de Pesca (UFRPE), graduado em Licenciatura em Ciências Agrárias (UFRPE), Especialização em ecologia (USP); Mestrado em Administração Rural e Comunicação Rural (UFRPE); Estudos de Doutorado em Agroecologia, Sociologia, Y Desarrollo Rural Sostenible (Universidad de Córdoba – España); Doutor en Administración y gestión de los recursos aquícolas y pesqueiros (Facultad de Economía de la Universidad Nacional de Misiones- UNAM) AR e UFRJ; Pós Doutor em Bioeconomia de la producción Acuícola (Universidad Marista de Mérida/México). Coordenador da Estação de Aquicultura da UFDPAr.

presents a program composed of five goals, eleven strategies and nineteen actions based on diagnostic methodologies through the Swot matrix, planning with 5W2H and strategic management through the Balanced Scorecard (BSC), as a means of organizing a project strategy to attract investment to museums and support the survival of the Museu da Vila in Luís Correia, Piauí, Brazil.

**Keywords:** Community Museums, Planning, Management, Promotion.

## Introdução

Os museus enfrentam dificuldades para garantir a sustentabilidade econômico-financeira. Nesse aspecto, faz-se necessário o fortalecimento do planejamento, a elaboração de projetos e o desenvolvimento de mecanismos de mobilização de recursos para apoiar a sobrevivência das unidades museais.

Na perspectiva de contribuir com solução para as questões levantadas, foi encetada uma pesquisa no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Artes, Patrimônio e Museologia, Mestrado Profissional, da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar), com recorte o Museu da Vila (MUV), no intuito de contribuir com reflexões sobre as questões do fomento e na estruturação do programa de financiamento que integra o plano museológico.

Este trabalho teve como questão norteadora investigar os caminhos para a mobilização de recursos para museus comunitário, ecomuseus e museus de território, associando metodologias de planejamento e gestão. O artigo objetiva apresentar os resultados do exercício realizado e contribuir na estruturação do programa de financiamento e fomento de outras unidades museais.

A investigação se norteou pelas bases da museologia e inovação social expressos em Varine (2013), que nos diz que o patrimônio é o capital para o desenvolvimento sustentável, é o fator de consciência coletiva, o DNA do território; Fernández (1999, p.16) nos expõe que o museu “ [...] é um meio, um instrumento a serviço da comunidade e de seu patrimônio [...]” que dialoga com Furtado (2008), que traz a cultura como vetor de desenvolvimento; alinhou-se às perspectivas do Museu integral e de prática pedagógica de inserção social (SCHEINER, 2012) e de Leite (2018) que traz a resolução de problemas através da atividades social. Dentro deste entendimento, alargou-se a investigação para a estruturação do trabalho, buscando referências também no Investimento Social Privado (ISP).

O Programa de Financiamento e Fomento, segundo o Decreto nº 8.124/2013, abrange o planejamento de estratégias de captação, aplicação e gerenciamento dos recursos econômicos, reafirmado pela Resolução Normativa do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) nº 2 de 23 de julho de 2021, que estabelece os procedimentos técnicos e administrativos para a elaboração dos Planos Museológicos pelos museus administrados pelo Instituto. O plano museológico é o principal instrumento de gestão e planejamento para as unidades museais brasileiras.

O financiamento e o fomento estão vinculados ao planejamento estratégico da instituição, a elaboração de projetos empreendedores e sustentáveis e a estruturação de um programa que esteja em sintonia com as metas de atendimento, necessidades de manutenção e a realização das atividades previstas.

Em 2018, o MUV nasceu da vontade da comunidade, cujo envolvimento é animado pela Associação de Moradores do Bairro Coqueiro (AMBC), cogestora do MUV junto com a Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr), da qual é órgão suplementar, sendo também a sede do Programa de pós-graduação em Artes, Patrimônio e Museologia (PPGAPM). O Ecomuseu está localizado na vila bairro Coqueiro da Praia, no município de Luís Correia, no Estado do Piauí. Na prática, dispõe de um número considerável de trabalhos de mestrandos, professores e da própria comunidade, que compõem um conjunto diversificado de projetos acadêmicos, atentos à sua missão e vocação. Para Carvalho e Pinheiro (2018, p. 206) a missão e vocação de um ecomuseu compreende uma atuação que promova “atribuição de sentidos e significados de histórias e memórias pelas comunidades.”

O estudo apropriou-se da pesquisa qualitativa e exploratória, com estudos em publicações relacionadas ao tema com destaque para os autores: Spalding (2016); Silva (2021); Fabiani, Hanai, Pasqualin e Livisky (2019); Ficheira & Hollanda (2019) e Ficheira (2021). Também levantamento de dados secundários e primários, entrevistas semiestruturadas, além de pesquisa ação participante com incursão na área da gestão museal.

A pesquisa foi alicerçada pelo entendimento de planejamento enquanto ação participativa. A coleta das informações aconteceu no período de 36 meses e teve como público participante mestrandos e a equipe de gestão do MUV. O resultado apresenta um programa de financiamento e fomento fundamentado na metodologia da matriz Swot para diagnóstico do cenário, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças na área do fomento; na ferramenta 5W2H como metodologia para o desenvolvimento das ações e no Balanced Scorecard (BSC) para a gestão estratégica de medição do progresso das metas.

Desta forma, essa pesquisa se enquadrou no método da Pesquisa ação, descrito por Thiollent (2011), que a considera uma pesquisa social com base empírica concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes envolvidos representam a situação ou o problema e atuam de modo participativo, ou seja que a pesquisa ação, além da participação, supõe uma forma de ação planejada de caráter social, educacional, técnica ou outro.

Nesta pesquisa, a ação foi expressa através do processo de estruturação do programa de financiamento e fomento. A proposta de Programa de Financiamento e Fomento do MUV, edificou um plano estruturado com estratégias de projetos, captação, aplicação, gerenciamento dos recursos econômicos e orquestração de patrimônio humano, com protocolos técnico-administrativo de suporte ao Plano Museológico, em sintonia com as metas de atendimento, necessidades de manutenção e a realização das atividades previstas pela MUV. Levantamento de recursos e o planejamento

Os museus, especialmente os comunitários, ecomuseus e museus de território, enfrentam desafios significativos para garantir sua sustentabilidade econômico-financeira e desenvolver projetos técnicos inovadores. Diante desse cenário, torna-se fundamental fortalecer o planejamento institucional, estruturar mecanismos de mobilização de recursos e fomentar relações entre financiadores e as unidades museais: “A esse esforço de levantamento de recursos hoje em dia são dadas várias denominações, entre elas fundraising ou captação de recursos, desenvolvimento de recursos, mobilização de recursos e marketing de doação” (Becker, 2003, p. 83).

### **Levantamento de recursos e suas denominações**

Nos últimos anos a expressão mobilização de recursos evidenciou a otimização e obtenção de fontes alternativas de recursos (GRUPO DE ESTUDOS DO TERCEIRO SETOR *UNITED WAY OF CANADA*, 2002). Similar, o termo desenvolvimento de recursos desenha um esquema com várias classes de doadores regulares que com contribuições sistemáticas recebem benefícios, e ou por meio do arremeter de parcerias estratégicas (Becker, 2003). Nesta pesquisa, estes termos serão usados como complementares.

Cabe destacar a dificuldade dos museus ligados a universidade em se manter, Da Silva (2021) relata o exemplo do Museu Paulista da Universidade de São Paulo, cujo financiamento provinha majoritariamente de duas fontes de recurso: o repasse da Universidade de São Paulo; e a receita de bilheteria. Contudo, tanto as receitas externas quanto de bilheteria representam a menor parte do custeio anual da instituição. Neste momento de modernização e ampliação do Museu do Ipiranga (Edifício Monumento) a instituição debate e modela possibilidades adicionais de fomento, de modo a ampliar e diversificar suas fontes de receitas sem prescindir das já existentes.

O esforço das instituições em responsabiliza-r-se por manutenção e permanência do Museu, a despeito dos escassos recursos financeiros é um dos elementos apontados por Farias Júnior (2021) como principais desafios da museologia. Para Gorgulho e Brollo (2019) as instituições vivem sob o risco de descontinuidade de suas atividades, até mesmo as mais rotineiras; as equipes dedicam grande parte de seu esforço à captação de recursos e a fazer e refazer orçamentos e estabelecer prioridades; o modelo não permite o planejamento de longo prazo, acarretando grandes desperdícios, reduzindo a capacidade de gestão e, no limite, comprometendo o cumprimento da missão da instituição.

### **Diagnóstico, planejamento e gestão**

Esta pesquisa partiu do entendimento de que o desenvolvimento ou a mobilização de recursos se inicia por um processo de diagnóstico e de planejamento da organização demandante. Faz-se necessário a instituição evidenciar sua história, organização, capacidade de gestão e transparência no uso dos investimentos financeiros. Ficheira (2021) aponta que os mecanismos de fomento e as agências internacionais, valorizam o planejamento, o monitoramento e a avaliação dos projetos. Corá (2019), apresenta a necessidade do diagnóstico da situação do território e do serviço, a construção de objetivos e ações, a previsão de recursos e tempo necessários, além da definição de indicadores para o monitoramento e avaliação.

Para a autora, o “planejamento auxilia a construção de um trabalho futuro com vistas ao alcance de objetivos determinados” (2019, p.19). Complementando, a Associação Brasileira de ONG's (2010) aponta que a trajetória precisa adentrar num contínuo planejamento e de qualificação dos projetos, estudo das fontes e estratégias de diversificação dos fomentos.

Nesta pesquisa o planejamento foi entendido como instrumento de gestão, ferramenta de auxílio nas decisões, um guia adaptável em virtude das conjecturas socioeconômicas, um norteador de caminhos e um minimizador de riscos e dificuldades. A investigação fez um exercício prático de planejamento do

programa de financiamento e fomento, amparado pelo referencial teórico e Proposta de Plano Museológico para o Museu da Vila (Barbosa, 2022).

Foram realizadas entrevistas na forma semiestruturada mista, quantitativa e qualitativa, e oficinas participativas. Buscou-se com mestrandos e gestão do MUV compor um diagnóstico do campo financiamento e fomento e dos projetos prioritários. O exercício junto ao MUV considerou o diagnóstico geral, programas e projetos prioritários.

O diagnóstico seguiu o formato da matriz *Swot*, sendo possível identificar as Forças, Fortalezas, Ameaças e Oportunidades, que configura o Quadro 1.

**Quadro 1.** Matriz SWOT - Financiamento e Fomento - MUV.

<b>FATORES INTERNOS</b>	
<p><b>Forças:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispor de Trabalhos Finais de Mestrado com qualidade;</li> <li>• Predisposição da equipe MUV para as ações de mobilização de recursos;</li> <li>• Ser um equipamento em cogestão (UFDPar e AMBC);</li> <li>• Ser um órgão suplementar da UFDPar;</li> <li>• Atuação, ainda que tímida, das instituições gestoras do MUV na captação de recursos e o foco na sustentabilidade;</li> <li>• Atuar com museologia e inovação social;</li> <li>• Envolvimento da comunidade.</li> </ul>	<p><b>Fraquezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de projetos bases de mobilização de recursos;</li> <li>• Descontinuidade das ações pela ausência de fomento;</li> <li>• Ausência de um plano estratégico de desenvolvimento de recursos;</li> <li>• Poucos termos de cooperação;</li> <li>• Falta de espaço para uma loja de comercialização de produtos fabricados no Ateliê Escola do Museu;</li> <li>• Não dispor de orçamento próprio;</li> <li>• Equipe reduzida;</li> <li>• Não dispor de uma planilha com os gastos diretos.</li> </ul>
<b>FATORES EXTERNOS</b>	
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de fomento nas áreas do meio ambiente, inovação social, inclusão produtiva e social;</li> <li>• Boa relação com o setor público da região, com boa aceitação dos projetos do MUV que beneficiam as comunidades ribeirinhas e praieiras;</li> <li>• Estar inserido numa APA com visibilidade internacional e polo turístico.</li> </ul>	<p><b>Ameaças:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de fomento específico para museus de território, ecomuseus e museus comunitários pelos órgãos governamentais, institucionais e empresas privadas;</li> <li>• Percepção restrita da atuação dos museus por parte dos fomentadores, visão ainda conectada com os museus tradicionais;</li> <li>• Limitação dos recursos provenientes de parceiros e colaboradores para a realização de ações educativas culturais;</li> <li>• Pouco conhecimento por parte da população e fomentadores sobre a museologia e inovação social e atuação dos museus comunitários, ecomuseus e museus de território;</li> <li>• Instabilidade política e econômica no país que afeta de forma veemente a cultura e as universidades.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2022.

Observa-se no Quadro 1 um equilíbrio nos fatores internos entre forças e fraquezas, em contraponto, há nos fatores externos um sutil desequilíbrio, estando acentuadas as ameaças. Esse aspecto converge com a conjuntura apresentada em pesquisa do Ibram que situa os fatores externos como os principais desafios da sustentabilidade, conforme análise dos próprios museus, em detrimento aos aspectos de gestão e preparação de projetos (Instituto Brasileiro de Museus, 2020). Este fato pode ser simbólico e representativo do atual cenário desfavorável no setor cultural, mas também indicativo para ações em prol da difusão sobre as bases dessa tipologia de museu junto à comunidade e fomentadores.

A referência para o roteiro das entrevistas consistiu o documento Marco Conceitual Comum em Sustentabilidade das Instituições e Processos Museais Ibero-americanos (MCCS), elaborado pelo IBERMUSEUS em 2019, e que oferece um conjunto de conceitos essenciais de apoio à gestão museal e ao tema da sustentabilidade. (Ibermuseum, 2019)

As entrevistas permitiram transitar pelos aspectos administrativos, financeiros e de sustentabilidade e perceber o estágio dos projetos prioritários. As entrevistas resultaram no levantamento expresso nos Quadros 2 e 3.

**Quadro 2.** Dados administrativos e financeiros MUV.

Item	Sim	Não	Informações complementares
Possui ato formal de criação	X		Órgão suplementar da UFDPAr – Resolução 04 de 19 de outubro de 2020
Possui organograma	X		Disposto no plano museológico em construção
Estrutura funcional		X	Dispõe de um servente contratado pela universidade (contrato suspenso) + 2 estagiários
Planejamento para sustentabilidade econômica		X	Plano museológico em construção
Tem acompanhamento de nº de atendimento		X	Antes da pandemia: 10 a 30 mil (compreendendo redes sociais) 500 famílias
Dispõe de rubrica orçamentária		X	Universidade fornece: servente, energia, água e manutenção da infraestrutura
Tem planejamento orçamentário		X	Custeio 10.000 mês (água, energia)
Dispõe de acompanhamento do custo de manutenção x nº de atendimento		X	
Relação receita x despesa		X	No momento não dispõe de receitas
Ação de envolvimento da comunidade p/ ações de sustentabilidade mais organizadas		X	Há ações esporádicas
Fomento externo mais utilizado	Doações		
Principal dificuldade/desafio na sustentabilidade	Fragilidade no processo de captação de recurso		
Parceiros e termos de cooperação	Locais: Associação de moradores; comunidade, Prefeitura, Sesc Internacionais: Universidade de Coimbra, Universidade Aberta de Portugal e Universidade de Lisboa;		

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2022, com base nas informações (Pinheiro, 2021). Informação verbal.

O Quadro 2 aponta-nos a carência de uma estrutura funcional, sendo externado um flagrante acúmulo de funções para os poucos colaboradores; inexistência de qualquer planejamento para a sustentabilidade econômica; ausência de mecanismos para mensurar atendimentos, acompanhamento orçamentário e/ou de relações entre diferentes indicadores; escasso envolvimento da comunidade em ações mais organizadas para a sustentabilidade econômica.

Com os projetos prioritários foi possível desenhar um quadro de situação, conforme apresentado no Quadro 3, em que 1 codifica o sim e 2 o não.

**Quadro 3.** Situacional dos projetos prioritários.

<b>Elementos de planejamento/projetos</b>	<b>Reforma do MUV</b>	<b>Oficina Escola de Ofícios do MUV</b>	<b>Nós do Coqueiro</b>	<b>Escolinha da Biodiversidade</b>
Ação já implantada	0	0	0	1
Projeto base de captação	0	0	0	0
Orçamento completo	1	0	0	0
Identidade visual	1	0	1	1
Parcerias	1	0	1	0
Cronograma de trabalho	1	0	0	0
Mecanismos de monitoramento e avaliação	0	0	0	0
Somatório	4	0	2	2

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Diante do quadro situacional dos projetos prioritários para captação de recursos, percebeu-se a ausência de projetos bases e orçamentários completos, assim como outros elementos de planejamento. Há de forma bem estruturada projetos finais de mestrado, mas é embrionário a conversão deles em projetos de captação de recursos. O fomento advém de instâncias públicas e privadas e por diversificadas formas de concessão, editais, chamadas públicas, apoio por demanda direta, convênios, termos de cooperação ou fomento.

Há também diversificadas estratégias de mobilização de recursos, assim para este estudo adentrou-se nos mecanismos adotados no ISP. Para o Grupo de Estudos do Terceiro Setor United Way of Canada (2002), a teoria da captação de recursos parte de algumas regras básicas que estão atreladas aos conceitos de círculos concêntricos, pirâmide da captação, ciclo de captação e análise.

Por círculo concêntrico entende-se ação cujo foco são as fontes que serão mais favoráveis ao retorno com o fomento. Portanto, compreende em focar nos que ficam localizados no centro dos círculos, pois respondem melhor ao pedido, ou seja, pedir apoio a quem tem vínculo forte com a organização. “Às vezes estas pessoas são chamadas de “família” e a estratégia adotada em relação a elas se chama a “campanha da família”” (GRUPO DE ESTUDOS DO TERCEIRO SETOR UNITED WAY OF CANADA, 2002, p. 25). Esta estratégia, além da captação, permite avaliar a efetividade da ação antes da ampliação de uma campanha. Para identificar a localização dos recursos, pessoas físicas ou jurídicas, os autores indicam o princípio VIC – vínculo, interesse e capacidade, utilizado para identificar prováveis doadores e sua capacidade de doação.

A pirâmide de captação de recursos situa as várias atividades de mobilização de recursos:

um programa de captação de recursos está amadurecido quando há atividades em cada nível da pirâmide, oferecendo uma oportunidade para doadores novos fazerem sua primeira doação e oportunidades para doadores antigos fazerem doações grandes ou planejadas (GRUPO DE ESTUDOS DO TERCEIRO SETOR UNITED WAY OF CANADA, 2002, p.29).

A obra, portanto, apresenta seis elementos-chaves de um programa de captação anual de recursos: análise, planejamento, pesquisa, cultivo e educação, o pedido e a valorização e agradecimento.

Outras estratégias compõem o programa, dentro da perspectiva da diversificação de fontes. O *crowdfunding* consiste na obtenção de doações por meio da agregação de múltiplas fontes de financiamento. Normalmente, as doações acontecem nas redes sociais e pode ser considerada como uma vaquinha virtual.

O *Matchfunding* é uma estratégia que agrega o financiamento coletivo à colaboração do público em geral com colaborações de um parceiro. Para cada valor que alguém colabora com um projeto, o parceiro colocando mais algum outro valor, duplica ou triplica a arrecadação da campanha. O caso que trouxe maior visibilidade a essa estratégia foi o relatado por Ficheira (2021) o *matchfunding* BNDES, dando luz ao setor de patrimônio cultural brasileiro. Foram 4 milhões de reais, de recursos diretos do banco público. Nesse caso, a cada R\$ 1,00 doado pela sociedade civil, o BNDES duplicou o valor investido, triplicando o valor doado.

A estratégia “*endowments*”, ou Fundos patrimoniais, é um mecanismo que garante recursos a longo prazo. Os recursos recebidos permanecem em um fundo, em aplicações financeiras, e apenas os rendimentos são resgatados e utilizados, portanto, não há a movimentação do principal. A Lei 13.800/19 regula esse benefício junto às organizações sem fins lucrativos. Para Spalding (2016), essa experiência de aplicação desse tipo de fundo é potente para universidades e instituições na área cultural, como museus e bibliotecas.

A elaboração do programa se baseou também na Geração de Renda Própria (GRP), através de potenciais eventos, venda de produtos e serviços, assim como no estudo para apoiadores de causas, denominados *Supporters*.

A estruturação foi inspirada na ferramenta 5W2H. Conforme Guerreiro (2012), a ferramenta 5W2H ou matriz 5W2H é uma ferramenta de planejamento que parte do estímulo de perguntas, sendo os 5W: What (O quê?): ação ou meta. Who (Quem?): pessoa responsável pela execução. When (Quando?): prazo limite para execução. Where (Onde?): local onde se executa a ação. Why (Por quê?): justificativa da ação. Os 2H compreendem as perguntas How (Como?): método para desenvolver a ação. How much (Quanto custa?): recursos envolvidos. É possível, ainda, incluir mais 1H para How measure (Como medir?) para incluir indicadores de desempenho.

Partindo do diagnóstico e desse direcionamento, o programa de financiamento e fomento se justifica pela necessária busca por autonomia e emancipação institucional. Foi alinhado em cinco metas, onze estratégias e dezenove ações, conforme Quadros 4 a 8, assim configurado: O quê? Metas; Onde? MUV; Como? Estratégias e ações; Quando? Meta temporal. Como medir? Partir da meta quantitativa, mas considerar os fatores qualitativos.

Em relação a Quem? entende-se que para sua implementação parte-se do princípio da necessária composição de um grupo de trabalho, envolvendo funcionários do MUV, voluntários e do corpo da Universidade. Para o museu entende-se como fundamental a constituição de um quadro mínimo de funcionários que consiga dar seguimento às metas e estratégias de financiamento e fomento, ficando os custos mais vinculados a pessoal.

**Quadro 4.** Contribuição ao Programa de Financiamento e Fomento – MUV – Meta 1.

<b>META 01:</b> Estruturar uma equipe para o desenvolvimento de recursos.	
<b>ESTRATÉGIA 01:</b> Criar um grupo de trabalho envolvendo funcionários do MUV, da UFDPAr e AMBC para estruturação dos indicadores do MUV, por meio da organização dos dados, e do ciclo de captação.	<p><b>AÇÃO 01:</b> Organizar os dados do MUV em planilhas, fazendo o controle de receitas, despesas e de público atendido por atividade, além dos estudos de relação (receita x despesa, custo de manutenção x número de atendidos, etc).</p> <p><b>Meta quantitativa:</b> 12 relatórios (1 mês) e 1 relatório anual</p> <p><b>Meta temporal:</b> contínuo</p>
	<p><b>AÇÃO 02:</b> Estruturar o ciclo de captação (análise, planejamento, pesquisa, cultivo e educação, o pedido, a valorização e o agradecimento), através do estudo de boas práticas de mobilização de recursos, definição das estratégias, organização e monitoramento das práticas de desenvolvimento de recursos.</p> <p><b>Meta quantitativa:</b> 1 grupo</p> <p><b>Meta temporal:</b> contínuo</p>
	<p><b>AÇÃO 03:</b> Identificar a localização dos recursos/doadores pessoas físicas e/ou institucionais (locais e externos), e sua capacidade de doação, utilizando o princípio VIC – vínculo, interesse e capacidade.</p> <p><b>Meta quantitativa:</b> 1 tabela de pontuação de doadores</p> <p><b>Meta temporal:</b> contínuo</p>
	<p><b>AÇÃO 04:</b> Organizar o ciclo de captação observando a pirâmide de captação de recursos, na perspectiva de amadurecer o processo e ocupar os diversos níveis da pirâmide.</p> <p><b>Meta quantitativa:</b> 1 plano</p> <p><b>Meta temporal:</b> contínuo</p>
	<p><b>AÇÃO 05:</b> Inscrever o MUV em editais de suporte/consultoria sobre planejamento e gestão com foco em sustentabilidade econômica.</p> <p><b>Meta quantitativa:</b> 1 formação</p> <p><b>Meta temporal:</b> contínuo</p>
	<p><b>AÇÃO 06:</b> Criar um calendário de implementação das metas do programa de financiamento e fomento.</p> <p><b>Meta quantitativa:</b> 1 calendário</p> <p><b>Meta temporal:</b> contínuo</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

**Quadro 5.** Contribuição ao Programa de Financiamento e Fomento – MUV - Meta 2.

<b>META 02:</b> Criar um birô de projetos.	
<b>ESTRATÉGIA 01:</b> Criar um grupo de trabalho para formatação de projetos de mobilização de recursos, atentos à construção de projetos técnicos empreendedores e que contribuam para a sustentabilidade econômica do MUV.	<b>AÇÃO 01:</b> Eleger os trabalhos finais de mestrado prioritários para estruturação em projetos bases de mobilização de recursos. <b>Meta quantitativa:</b> 1 birô <b>Meta temporal:</b> 1 mês
	<b>AÇÃO 02:</b> Criar um cronograma para escrita dos projetos bases de mobilização de recursos, tendo como referência os Trabalhos Finais de Mestrado eleitos <b>Meta quantitativa:</b> 06 projetos/ano <b>Meta temporal:</b> contínuo
	<b>AÇÃO 03:</b> Elaboração dos portfólios dos projetos MUV, exposição resumida para fins de apresentação aos fomentadores, tendo como suporte os projetos bases (escrita concisa e orçamento resumido). <b>Meta quantitativa:</b> 06 projetos/ano <b>Meta temporal:</b> contínuo

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

**Quadro 6.** Contribuição ao Programa de Financiamento e Fomento – MUV.

<b>META 03:</b> Mapeamento contínuo das fontes de fomento (editais, apoio direto, bancos, governos, fundações, agências de fomento, fundos, cooperação internacional, etc.)	
<b>ESTRATÉGIA 01:</b> Pesquisa para atualização das fontes elegíveis, tendo em vista que já há um mapeamento preliminar de fontes institucionais.	<b>AÇÃO 01:</b> Eleger as fontes a serem acionadas, conforme projetos bases. <b>Meta quantitativa:</b> 10 fontes/ano <b>Meta temporal:</b> contínuo

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

**Quadro 7.** Contribuição ao Programa de Financiamento e Fomento – MUV - Meta 4.

<b>META 04:</b> Aproximar os projetos às fontes de fomento	
<b>ESTRATÉGIA 01:</b> Eleger os projetos a serem inscritos em leis de incentivo.	<b>AÇÃO 01:</b> Eleger os projetos para Lei Rouanet. <b>Meta quantitativa:</b> 1 projeto/ano <b>Meta temporal:</b> contínuo
	<b>AÇÃO 02:</b> Eleger os projetos para Sistema Estadual de Incentivo à Cultura (Siec). <b>Meta quantitativa:</b> 1 projeto/ano <b>Meta temporal:</b> contínuo
<b>ESTRATÉGIA 02:</b> Inscrever os projetos bases em editais e/ou apresentar por demanda direta (fontes: governo, fundações, cooperações, bancos).	<b>AÇÃO 01:</b> Eleger as fontes conforme projetos bases, considerando se a fonte trabalha com projetos incentivados ou não incentivados. <b>Meta quantitativa:</b> 2 projetos/ano <b>Meta temporal:</b> contínuo
<b>ESTRATÉGIA 03:</b> Fazer campanha de <i>crowdfunding</i> para projetos de pequeno porte (financiamento coletivo).	<b>AÇÃO 01:</b> Eleger os projetos bases <b>Meta quantitativa:</b> 2 projetos/ano <b>Meta temporal:</b> contínuo

<b>ESTRATÉGIA 04:</b> Escolher projetos para editais de <i>matchfunding</i> .	<b>AÇÃO 01:</b> Eleger os projetos bases <b>Meta quantitativa:</b> 2 projetos/ano <b>Meta temporal:</b> contínuo
<b>ESTRATÉGIA 05:</b> Criar uma campanha para <i>Supporters</i> , compreendendo grandes, médios e pequenos doadores, nesse último desenvolver uma “campanha da família”, parcerias com a concessão de recursos financeiros, serviços e produtos.	<b>AÇÃO 01:</b> Implantar uma campanha de mobilização de doadores que podem ser fixos ou ocasionais, aliado a uma campanha de divulgação das ações e impactos gerados pelo MUV. <b>Meta quantitativa:</b> 1 campanha <b>Meta temporal:</b> contínuo
<b>ESTRATÉGIA 06:</b> Realizar <i>matchmaking</i> a fim de aproximar projetos a fomentadores e promover conexões em rede.	<b>AÇÃO 01:</b> Eleger o (s) portfólio (s) e fomentadores. <b>Meta quantitativa:</b> 1 encontro/ano <b>Meta temporal:</b> contínuo
<b>ESTRATÉGIA 07:</b> Criar um programa de GRP (Geração de Renda Própria).	<b>AÇÃO 01:</b> Elaborar um calendário anual de ações com metas de arrecadação estipuladas. Exemplo: realização de eventos, venda de produtos e serviços. <b>Meta quantitativa:</b> 1 plano com 4 ações <b>Meta temporal:</b> contínuo

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

#### Quadro 8. Contribuição ao Programa de Financiamento e Fomento – MUV.

<b>META 03:</b> Estudar junto à Universidade a constituição de um projeto de fundo patrimonial “Endowment” para o MUV	
<b>ESTRATÉGIA 01:</b> Constituição de um grupo de estudo formado por multiprofissionais da universidade para estruturar a criação de um Fundo Patrimonial para o MUV.	<b>AÇÃO 01:</b> Articulação institucional junto à UFDFPar e cursos correlatos ao tema, como administração e economia. <b>Meta quantitativa:</b> 1 projeto de criação e gerenciamento do Fundo <b>Meta temporal:</b> 2022-2025

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

O 5W2H contribuiu para o que apontam, Augustin e Barbosa (2018), que os instrumentos de planejamento e comunicação, oferecem orientações e parâmetros para as atividades e tomadas de decisão. Também colabora com a políticas de gestão institucional, com destaque para a musealização dos bens culturais.

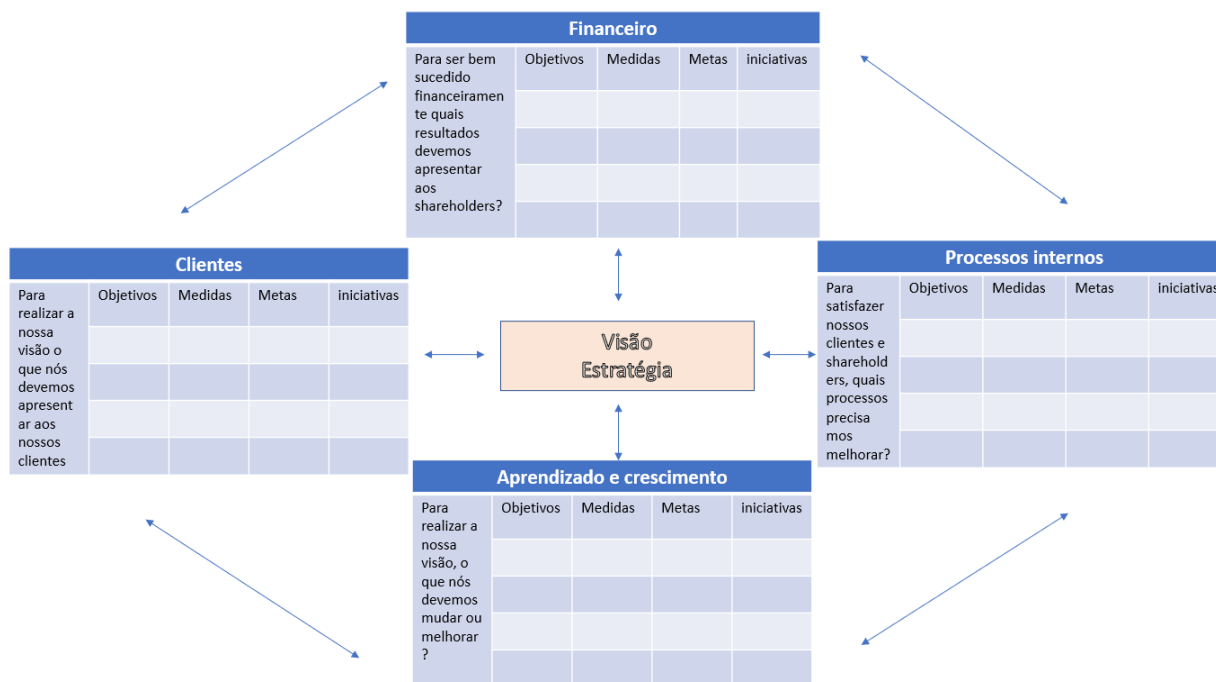
A captação ou mobilização de recursos compreende uma das grandes dificuldades dos empreendimentos, pois demanda estudo e alinhamento com outros conhecimentos, como a capacidade para elaborar projetos, avaliações e indicadores, pesquisas, estudos e tratamento de dados, dando visibilidade e fundamentação às propostas (Prates et al, 2006).

Desta forma, a contribuição ao Programa de Financiamento e Fomento atendeu a dor na estruturação de um caminho para a mobilização dos recursos e afirma o planejamento como guia na construção de um trabalho futuro. Para o seguimento desta ação, a ferramenta *Balanced Scorecard* trabalha um conjunto de indicadores que contempla estratégias financeiras e de outras perspectivas.

## Gestão estratégica

Em relação à gestão estratégica e avaliação de desempenho baseou-se no sistema - Balanced Scorecard (BSC), que se estrutura em quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizagem, conforme esquema apresentado na Figura 1.

Figura 1. Visão Geral do BSC.



Fonte: Prieto et al, 2005, adaptado de Kaplan e Norton, 1996.

Para Prieto et al (2005, p. 83) “cada perspectiva deve ter seu próprio conjunto de indicadores, formulados para viabilizar o cumprimento da estratégia e da visão da organização.” Na perspectiva financeira busca-se monitorar se o desempenho financeiro é o esperado. A perspectiva do cliente visa monitorar como a organização entrega real valor ao público atendido. A Perspectiva dos processos internos percebe como os processos internos têm apoiado os indicadores da instituição e do público atendido. A perspectiva do aprendizado e do crescimento percebe o potencial de capacitação, de investimento em novos equipamentos, pesquisa e nos recursos humanos (Prieto et al, 2005).

Essa ação complementar visa trazer subsídios para o acompanhamento e o intervir, por meio do monitoramento que possibilita corrigir eventuais desvios e/ou necessárias adaptações ao longo do fluxo das ações.

O planejamento a partir do programa de financiamento e fomento, construído e gerenciado em equipe, é estratégia que orienta o caminho, mas há de se qualificar os projetos em técnicos empreendedores e investir em ação de articulação em rede. Há de se aprofundar no estudo sobre o enlace das fontes com os museus, assim como os caminhos da capacitação profissional, qualificação em elaboração, gestão, monitoramento e avaliação de projetos, transformando os Trabalhos Finais de Mestrado em projetos empreendedores e sustentáveis.

Tais estratégias, seguem as recomendações apontadas por Ficheira (2021) quanto aos investimentos em arte, cultura e museus estarão cada vez mais voltados para o fomento de projetos que vislumbrem resultados sustentáveis de impacto e transformação social e que promovam o envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação e na implementação de políticas e práticas que atendam a critérios éticos, contribuindo para o sucesso econômico e sustentável a longo prazo.

A constituição de uma proposta de programa de investimentos para MUV vem ao encontro do que aponta Brulon (2020), não prevê um abandono do dispositivo museu, mas a sua reinterpretação nos contextos tocados pela colonização, visando configurar novos regimes de valor para produzir patrimônios. Tal revisão de conduta das instituições, busca compreender, repensar o próprio pensamento para se imaginar materialidades outras e patrimônios outros.

Nesse sentido a pesquisa conseguiu trazer contribuições nas reflexões e práticas com foco na sustentabilidade financeira. Espera-se que esta pesquisa possa inspirar outras unidades museológicas para um olhar mais estruturado sobre o programa de financiamento e fomento.

### **Considerações finais**

O trabalho partiu do entendimento de que a mobilização de recursos é um processo endógeno, ou seja, parte do tecido interno de planejamento e diagnóstico da organização demandante, segue com a qualificação dos seus projetos bases e do estabelecimento de estratégias. De construção de relacionamento, com demonstração de capacidade organizacional, de gestão e de mediar instrumentos de transparência com uso do financeiro, para se alargar para a percepção exógena, ou seja, perceber externamente potenciais fontes de financiamento e fomento que dialogam com seus fazeres e atendimentos aos clamores da comunidade por arte, cultura e museus a caminho da emancipação.

Portanto, o desenvolvimento de recursos se forja enquanto um processo educativo com base na ação dialógica, no respeito aos contextos e aos múltiplos saberes e fazeres, na perspectiva de construir novas formas de atuação da organização com autonomia e para a emancipação.

A investigação trouxe o fomento alinhado ao processo de planejamento, considerando o diagnóstico, o plano museológico e o programa de financiamento e fomento como balizadores, tendo a composição de uma equipe como suporte, a elaboração e qualificação dos projetos como condição necessária no desenho do intervir.

A pesquisa, portanto, direcionou a um caminho necessário e possível de autonomia e emancipação, condicionado a um trabalho educativo colaborativo de planejamento estratégico junto à comunidade e ao ordenamento do plano de financiamento e fomento.

O tema do fomento ainda é pouco estudado na academia, portanto, há necessidade de se avançar em pesquisa, inovação, extensão, tecnologia e informação. É preciso aprofundar estudos sobre os canais de diálogo, prospecção de fontes e mecanismos de aproximação, assim como os caminhos da formação continuada. Um processo educativo e democrático de construção colaborativa e de conquista de parceiros.

**REFERÊNCIAS**

- AUGUSTIN, Raquel França Garcia; BARBOSA, Cátia Rodrigues. Políticas de Gestão de Acervos: possíveis fontes de informação para tomada de decisão nos museus. **João Pessoa: Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 134-154, 2018. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acesso em: 08 set. 2022
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ONG'S. "**Sustentabilidade das ONGs no Brasil\***: acesso a recursos privados. Rio de Janeiro: ABONG, 2010. Disponível em: [ABONG\\_Sustentabilidade\\_das\\_ONGs\\_Brasil.pdf](#). Acesso em: 10 mar. 2022
- BARBOSA, Francisco de Assis dos Santos. **Uma proposta de Plano Museológico para o Museu da Vila**. Orientadora: Prof. Dra. Áurea da Paz Pinheiro. Dissertação/Mestrado – Programa de Pós-graduação em Artes, Patrimônio e Museologia UFDFPar, Luís Correia, 2022.
- BECKER, Ivani de Arruda. **Captação de recursos: planejamento, prática e resultados: um estudo em museus do Brasil**. 2003. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2462/68484.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Acesso em: 02 ago. 2022
- BRULON, Bruno. **Descolonizar o Pensamento Museológico: reintegrando a matéria para re-pensar os museus**. São Paulo: Anais do Museu Paulista, Nova Série, vol. 28, p. 1-30, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-02672020v28e1>. Acesso em 10 set. 2022
- CARVALHO, Rita de Cássia Moura; PINHEIRO, Áurea da Paz. Rede de museus de território na área de proteção ambiental Delta do Parnaíba. **RITUR - Revista Ibero americana de Turismo**, Penedo, v. 8, n. 4, p. 204-2017, 2018. Disponível em: Rede de museus de território na área de proteção ambiental Delta do Parnaíba (redib.org). Acesso em: 06 ago. 2022
- CORÁ, Maria Amélia Jundurian. Planejamento: participativo e estratégico In: JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates; PADULA, Roberto Sanches, **Gestão de organizações da sociedade civil**. São Paulo: Tiki Books:PUC-SP/PIPEq, 2019. Disponível em: [gestao-de-organizacoes-da-sociedade-civil-book\\_1p.pdf](#) (pucsp.br). Acesso em 02 ago. 2022
- DA SILVA, Rodrigo. Museus Universitários Ou Museus Em Universidades?: uma breve análise comparativa entre o Museu Paulista da Universidade de São Paulo (Brasil), O Pitt Rivers Museum da University Of Oxford (Inglaterra) e o Museum of Anthropology da University of British Columbia (Canadá). São Paulo, **Rev. CPC**, v.16, n. 32 especial, p. 9-35, 2021. Disponível em: Vista do Museus nas universidades ou museus universitários?: uma breve análise comparativa entre o Museu Paulista da Universidade de São Paulo (Brasil), o Pitt Rivers Museum da University of Oxford (Inglaterra) e o Museum Of Anthropology da University of British Columbia (Canadá) (usp.br). Acesso em 10 set. 2022
- FARIAS JÚNIOR, José Petrucio de. História, Museus e Memórias: entrelaçando saberes a partir do Museu Ozildo Albano In: José Petrucio de Farias Junior; Ana Paula Cantelli Castro (Org.). **História, Museus e Ensino: introdução à educação museal**. Belém: RFB, p. 49-68, 2021. Disponível em: Publicação de ebook, capítulo e livro físico| RFB Editora. Acesso em: 10 set. 2022
- FERNÁNDEZ, Luis Alonso. **Introducción a la nueva museología**. Madrid: Alianza Editorial, 1999.
- FICHEIRA, Carolina. **Fundos de investimento, matchfunding e a blockchain para as artes e para a cultura**. Rio de Janeiro: Escola Superior de Propaganda e Marketing, 2021. Disponível em: Fundos patrimoniais, matchfunding e o blockchains para as artes e a cultura | Diálogo com a Economia Criativa (emnuvens.com.br). Acesso em: 10 set. 2022
- FURTADO, Celso. **Criatividade e dependência na civilização industrial**. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.
- GUERREIRO, Karen Menger da Silva. **Qualidade e produtividade**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012, p. 49-52. Disponível em: [Qualidade e Produtividade 2012 ISBN.pdf](#) (rnp.br). Acesso em: 20 ago. 2022

GRUPO DE ESTUDOS DO TERCEIRO SETOR UNITED WAY OF CANADA - CENTRAIDE CANADA. **Captação de Recursos da Teoria à Prática**. São Paulo: GETS/UWC-CC, 2002. Disponível em: (4) CAPTAÇÃO DE RECURSOS Da teoria à prática | Gilbert Bijoux - Academia.edu. Acesso em: 02 ago. 2022

IBERMUSEUS. **Marco Conceitual Comum em Sustentabilidade das Instituições e Processos Museais Ibero-americanos (MCCS)**. Brasília: Publicações do Programa IBERMUSEUS, 2019. Disponível em: <http://im-web1.c.mad.interhost.com/wp-content/uploads/2020/06/mccs-web-08-06-20.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2022

LEITE, Pedro Pereira. Museologia e Inovação Social. In: FILIPE, G.; VALE, J.; CASTAÑO, I. (coord.). **Patrimonialização e Sustentabilidade do Patrimônio**: reflexão e prospectiva. Lisboa: FCSH-UNL, 2018, p. 430-440. Disponível em: | Social De Inovação e Inovação Pedro Pereira Leite - Academia.edu. Acesso em 02 abr. 2022

PINHEIRO, Áurea da Paz. Gestão MUV: dimensão do financiamento e fomento. [Entrevista cedida a] Telma de Araújo Mendes. **Contribuições para o Programa de Financiamento e Fomento - Plano Museológico do Museu da Vila**. Luís Correia, Piauí, nov. 2021. 2 arquivos. wav (77 min.).

PRATES, Jane C. et al. A captação de recursos e o poder local. Porto Alegre: **Revista virtual Textos e Contextos**, 2006. Disponível em: Redalyc.A captação de recursos e o poder local. Acesso em 31 jul. 2022

PRIETO, Vanderli Correia; PEREIRA, Fábio Luis Alves; CARVALHO, Marly Monteiro de Fernando; LAURINDO, José Barbin. **Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard**, v.13, n.1, p.81-92, jan.-abr. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/fcxbcntBFfvgYKqwqt99L3p/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 25 ago 2022.

SCHEINER, Tereza Cristina. Repensando o Museu Integral: do conceito às práticas. **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi**. Ciências Humanas, v. 7, n. 1, p. 15-30, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bgoeldi/a/cSJ5xdKWRhL9fQTfkQvyJMc/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 20 mar. 2020

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez Editora, 2011.

VARINE, Hugues de. **As Raízes do Futuro: O Patrimônio a Serviço do desenvolvimento**. Porto Alegre: Medianiz, 2013.