PLANO DE AÇÃO MUSEU DO SAMBA 2026

Mangueira, Rio de Janeiro-RJ.
Em 13 de dezembro de 2025.

"O samba é um bonito modo de se viver"
SARGENTO. Nelson.

MUSEU DO SAMBA

CONTEXTUALIZAÇÃO

O Museu do Samba nasceu em 2001, originalmente como Centro Cultural Cartola, uma iniciativa familiar voltada para a preservação da memória do grande músico Angenor de Oliveira, o Cartola, e do samba. Fruto da observação de que, se a memória da própria família corria o risco de se perder, o mesmo estaria possivelmente ocorrendo com a trajetória de inúmeros outros músicos e com as origens do samba como um todo. Desde seu início, a instituição buscou trabalhar em prol do resgate da memória do gênero através do protagonismo de seus sambistas e agentes, mas também observou a necessidade urgente de resgatar o legado social do samba — papel historicamente cumprido pelas Escolas de Samba no passado e que, hoje, enfrenta os desafios impostos pelas preocupações comerciais da indústria do carnaval. Preservar o passado para compreender o presente e inspirar o futuro é a essência do nosso trabalho museológico. Ciente da ampliação de seu mandato frente à preservação do samba carioca como patrimônio integral, a instituição transformou-se, em 2016, no Museu do Samba.

Inserido no Complexo de Mangueira, o Museu atua em um território marcado por profundas desigualdades socioespaciais e pela força de sua identidade negra. Localizada na Zona Norte do Rio de Janeiro, a Mangueira abriga uma população estimada em cerca de 20 mil habitantes , onde aproximadamente 78% dos moradores se autodeclaram negros (pretos ou pardos). O território apresenta um dos mais altos Índices de Vulnerabilidade Socioambiental da cidade (0,82), convivendo com desafios estruturais críticos: a ausência de saneamento básico universal, riscos geotécnicos em encostas e a precariedade na oferta de serviços públicos essenciais. Com 38% de sua população composta por jovens abaixo de 24 anos, a Mangueira é um território que demanda, urgentemente, políticas públicas que aliem desenvolvimento social à valorização de sua potência cultural, combatendo o racismo ambiental e a invisibilidade histórica que ainda afetam seus moradores.

Diante desse cenário, o Museu do Samba consolida-se hoje como um centro de referência em salvaguarda, educação e cidadania. Atualmente, a instituição desenvolve programas estruturantes como o Núcleo de História Oral, que já registrou mais de 150 depoimentos de vida de sambistas, constituindo fontes primárias inéditas para a historiografia brasileira. No campo socioeducativo, destaca-se o Programa de Educação Patrimonial, que atende escolas públicas da região com

oficinas de afro-letramento, percussão e cidadania, além do curso pré-vestibular social, focado na inclusão de jovens negros no ensino superior. Atuando como um "Museu-Fórum", a instituição promove ainda seminários e capacitações para a profissionalização da cadeia produtiva do carnaval, reafirmando o samba não apenas como festa, mas como vetor de desenvolvimento econômico, direitos humanos e resistência cultural.

▪ FUNDAMENTAÇÃO

Os Marcos Normativos e Legais e os Compromissos Institucionais

A atuação do Museu do Samba está alicerçada em um conjunto consistente de fundamentos legais, normativos e político-institucionais que não apenas legitimam sua existência, como orientam, de forma rigorosa, suas práticas, metodologias e compromissos públicos. Este capítulo explicita essa base normativa consolidada, situando o Museu no campo das políticas culturais, da assistência social, da educação patrimonial e da promoção dos direitos culturais, em consonância com a Constituição Federal, a legislação infraconstitucional, os marcos regulatórios das organizações da sociedade civil e as diretrizes estabelecidas em seu próprio Estatuto Social.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 constitui o eixo estruturante dessa fundamentação, ao reconhecer, em seus artigos 215 e 216, a cultura como direito fundamental e dever do Estado, assegurando a todos o pleno exercício dos direitos culturais e o acesso às fontes da cultura nacional. O texto constitucional não apenas protege as manifestações culturais populares, afro-brasileiras e tradicionais, como atribui especial relevância ao patrimônio cultural imaterial, no qual o samba, as escolas de samba e os territórios negros urbanos se inscrevem de maneira incontornável. Ao se constituir como espaço de salvaguarda, difusão, formação e produção de conhecimento sobre o samba e seus sujeitos históricos, o Museu do Samba materializa, no plano concreto, a efetividade desses dispositivos constitucionais, operando como instrumento de garantia de direitos culturais e de democratização do acesso à memória social.

Essa dimensão constitucional é aprofundada pela Política Nacional de Cultura e pelo Sistema Nacional de Cultura, que reconhecem a centralidade dos museus comunitários, dos pontos de memória e das iniciativas de base territorial como agentes estratégicos para a descentralização das políticas públicas e para o fortalecimento da diversidade cultural brasileira. Nesse sentido, o Museu do Samba se insere em um campo político específico, no qual cultura, território, identidade e cidadania são indissociáveis, reafirmando o protagonismo das populações negras e periféricas na

Rua Visconde de Niterói, 1.296 – Mangueira – Rio de Janeiro-RJ.
CNPJ: 04.248.634.0001-19
Inscrição municipal: 314.478-0
Site: museudosamba.org.br
Telefone: (21) 3234-5777 / (21) 97047-2126
Email: contato@museudosamba.org.br
De Terça a Sábado: das 10 às 17h.

produção e na gestão de seus próprios patrimônios simbólicos.

No âmbito da política museológica, a atuação do Museu do Samba dialoga diretamente com os princípios estabelecidos pelo Estatuto de Museus (Lei nº 11.904/2009) e pelas diretrizes do Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM, especialmente no que diz respeito à função social dos museus, à valorização da memória coletiva, à participação comunitária e ao reconhecimento dos museus como espaços de educação não formal, inclusão social e produção crítica de conhecimento. O Museu não se limita à lógica expositiva tradicional, mas se afirma como instituição viva, comprometida com processos educativos continuados, com a formação cidadã e com a articulação entre memória, presente e futuro.

A dimensão socioassistencial da atuação do Museu do Samba encontra respaldo na Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS (Lei nº 8.742/1993), bem como nas Resoluções do Conselho Nacional de Assistência Social, em especial a Resolução CNAS nº 109/2009, que define a Tipificação Nacional dos Serviços Socioassistenciais, e a Resolução CNAS nº 27/2011, que dispõe sobre as ações de assessoramento, defesa e garantia de direitos no âmbito do Sistema Único de Assistência Social – SUAS. As atividades desenvolvidas pelo Museu, especialmente aquelas voltadas ao Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos, à educação patrimonial, ao atendimento de crianças, adolescentes, jovens e famílias em situação de vulnerabilidade socioeconômica, e à promoção de processos formativos coletivos, estão plenamente alinhadas a essas normativas, reafirmando o caráter público e social de sua atuação.

Esse alinhamento não se dá de forma genérica ou meramente declaratória. Ele se materializa na organização de seus planos de trabalho, na definição de seus públicos prioritários, na estruturação de suas equipes de referência, no diálogo permanente com a rede socioassistencial do território e na articulação com equipamentos públicos como os Centros de Referência de Assistência Social. O Museu do Samba compreende a assistência social não como favor ou caridade, mas como política pública de direitos, orientada pela participação dos usuários, pela territorialização das ações e pela indissociabilidade entre proteção social, cultura e dignidade humana.

No plano institucional e jurídico, o Museu do Samba se orienta estritamente pelo Marco Regulatório das Organizações da

Sociedade Civil – MROSC (Lei nº 13.019/2014), que estabelece princípios como a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade, a eficiência, a transparência e o controle social na relação entre o poder público e as organizações da sociedade civil. O Museu adota, como premissa inegociável, a correta formalização de parcerias, a prestação de contas responsável, a publicização de suas ações e a observância rigorosa das normas administrativas, financeiras e fiscais que regem a gestão de recursos públicos e privados.

Esse compromisso é reforçado pela recente Lei nº 14.133/2021, que institui o novo regime de licitações e contratos administrativos, e pela Lei nº 14.567/2023, conhecida como Lei Nelson Sargento, que reconhece as escolas de samba e demais agremiações carnavalescas como instituições culturais de relevante interesse público. Ainda que o Museu do Samba não se confunda juridicamente com uma escola de samba, sua atuação dialoga diretamente com o ecossistema cultural do carnaval e do samba, incorporando os princípios dessa legislação ao reconhecer o valor econômico, social, educativo e simbólico dessas expressões culturais, bem como a necessidade de seu fortalecimento institucional.

O Estatuto Social do Museu do Samba constitui, por sua vez, a síntese normativa interna que traduz esses marcos legais em diretrizes operacionais concretas. Nele estão expressos os princípios da defesa do patrimônio cultural afro-brasileiro, da promoção da educação patrimonial, da valorização das comunidades tradicionais e dos territórios negros, da gestão democrática, da participação social e da finalidade pública da instituição. O Estatuto orienta a atuação do Museu para além da preservação da memória, estabelecendo como objetivos centrais a formação cidadã, o enfrentamento das desigualdades raciais e sociais, a promoção da diversidade cultural e o fortalecimento das redes comunitárias.

Ao seguir rigorosamente essas premissas, o Museu do Samba se afirma como instituição política no sentido mais profundo do termo: uma organização que compreende a cultura como campo de disputa, de afirmação de direitos e de construção de projetos coletivos de sociedade. Sua prática cotidiana demonstra que a memória não é neutra, que o patrimônio não é apenas herança do passado e que a cultura popular, quando organizada institucionalmente com rigor técnico e compromisso ético, torna-se

instrumento poderoso de transformação social.

Dessa forma, a fundamentação legal e normativa aqui explicitada não constitui mero aparato formal, mas o alicerce político e jurídico que sustenta a legitimidade do Museu do Samba como referência nacional em cultura, memória e educação patrimonial. Ao operar em estrita conformidade com a legislação vigente, com os marcos regulatórios das políticas públicas e com os princípios inscritos em seu Estatuto Social, o Museu reafirma, na prática, que seguir essas normas não é limitação, mas condição essencial para garantir autonomia, credibilidade institucional e compromisso radical com o interesse público e com a comunidade que lhe dá sentido.

▪ O PROGRAMA

A INSTITUCIONALIDADE DO MUSEU DO SAMBA

O Programa Institucional do Museu do Samba constitui o alicerce estratégico que sustenta a perenidade da organização e sua capacidade de impacto no território da Mangueira, na cidade e no país. Em um cenário de desafios socioeconômicos complexos, a gestão executiva não se limita a rotinas administrativas; ela atua como garante da missão de salvaguarda do patrimônio imaterial e da promoção da cidadania. Este programa estabelece a governança necessária para que o Museu opere com máxima eficiência, assegurando que os recursos captados sejam convertidos integralmente em valor público, transformação social e preservação de memória, consolidando a instituição como referência nacional em museologia social e gestão cultural responsável.

No ano de 2024 o Museu do Samba recebeu uma das mais importantes chancelas do terceiro setor brasileiro: o Prêmio Melhores ONGs, concedido pelo Instituto O Mundo Que Queremos, Instituto Doar e Ambev VOA. Esta conquista não refleti apenas a relevância cultural da instituição, mas atestou, mediante auditoria externa independente, a robustez de nossos processos de gestão, transparência financeira e o estrito cumprimento das normas legais que regem as parcerias com a administração pública.

ALINHAMENTO AO MARCO REGULATÓRIO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

A premiação valida, tecnicamente, a aderência do Museu do Samba aos princípios fundamentais estabelecidos pelo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). Os critérios de avaliação do prêmio espelham as exigências de *compliance* da Lei 13.019/2014, comprovando que a instituição possui:

I. Transparência Ativa: Publicidade clara de relatórios financeiros, estatutos e planos de trabalho.

II. Eficiência no Ciclo de Gestão: Capacidade comprovada de planejamento, execução e prestação de contas de recursos públicos e privados.

III. Governança Democrática: Estrutura organizacional que respeita estatutos sociais atualizados e participativos.

Para nós do Museu do Samba estar entre as melhores organizações do país, demonstra que superamos o modelo tradicional de gestão cultural, operamos com indicadores de desempenho (KPIs) e metas de impacto social mensuráveis. A premiação certificou que os recursos investidos na instituição geram retorno efetivo para o território da Mangueira e para a sociedade, alinhando-se às exigências de *accountability* demandadas por órgãos de controle (Tribunais de Contas) e grandes investidores sociais privados.

O Prêmio de Melhores ONGs é mais do que uma premiação é um atestado de idoneidade e capacidade operacional. O Museu do Samba detém a maturidade institucional necessária para gerir projetos de alta complexidade, salvaguardar o patrimônio imaterial nacional e executar políticas públicas de cultura e assistência social com rigor ético e técnico, participação comunitária, gestão democrática e transparência para que cidadãos, imprensa e demais interessados de todo o país possam acompanhar a execução, averiguar, estudar e avaliar os impactos .

DIRETRIZES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O Programa de Gestão Executiva, Transparência e Governança foi estruturado para operacionalizar a Visão institucional, pautando-se nos seguintes objetivos estratégicos:

I. Liderança em Responsabilidade Social: Consolidar o Museu como referência em práticas ESG (*Environmental, Social and Governance*), liderando iniciativas socialmente responsáveis no setor museal.

II. Museu Educador: Potencializar a função social da instituição como polo irradiador de saber, integrando o território às dinâmicas de ensino e aprendizagem.

III. Empoderamento e Representatividade: Fortalecer o protagonismo das comunidades do samba e afrodescendentes na construção das narrativas e na gestão do patrimônio.

IV. Ampliação e Diversificação de Públicos: Implementar políticas de acesso democrático que aumentem o fluxo de visitantes e diversifiquem o perfil socioeconômico e cultural do público.

V. Sustentabilidade Econômica: Assegurar a saúde financeira da instituição através de modelos híbridos de financiamento (fundo patrimonial, leis de incentivo, receitas próprias) a curto, médio e longo prazos.

VI. Excelência e Capacitação: Manter programa continuado de qualificação das equipes técnicas e operacionais, visando a alta performance.

OBJETIVO ESPECÍFICO Administrar, supervisionar e gerenciar o Museu do Samba adotando as melhores práticas de governança corporativa, gestão administrativa, financeira e de pessoas. O foco reside na eficiência e economicidade, respeitando rigorosamente os princípios de ética e transparência, para garantir a estabilidade institucional indispensável à preservação e comunicação do patrimônio imaterial do samba carioca e à execução das políticas socioassistenciais.

▪ OPERACIONALIZAÇÃO E EIXOS DE GESTÃO

A execução deste programa será coordenada através de Planos de Trabalho integrados, sob a lógica de gestão sistêmica, com metas monitoradas periodicamente através das seguintes frentes estratégicas:

- Eixo 1: Gestão Administrativo–Financeira e *Compliance* Foco na eficiência do gasto, transparência na prestação de contas e conformidade com o MROSC e normas de auditoria;

- Eixo 2: Desenvolvimento Organizacional e Governança Fortalecimento das instâncias decisórias (Conselhos) e melhoria contínua dos processos internos;

- Eixo 3: Gestão de Tecnologia da Informação (TI) e Proteção de Dados Modernização digital e adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD);

- Eixo 4: Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Humano Valorização, retenção de talentos e promoção de ambiente de trabalho inclusivo e diverso;

- Eixo 5: Gestão de Infraestrutura e Plano Arquitetônico Manutenção predial preventiva e adequação dos espaços para acessibilidade universal e segurança;

- Eixo 6: Educação Corporativa e Capacitação de Equipes Programa continuado de formação para colaboradores e voluntários;

- Eixo 7: Sustentabilidade Ambiental e Justiça Climática Implementação de práticas de gestão ecoeficiente (resíduos, água e energia) e atuação como polo de educação ambiental no território, enfrentando o racismo ambiental e promovendo a resiliência climática na Mangueira.;

Funcionamento: O Museu do Samba operará de terça-feira a sábado, das 10h às 17h, garantindo acessibilidade plena aos seus visitantes.

Observação: Ao longo do ano de 2026 o Museu do Samba irá realizar eventos pontuais em feriados ou domingos estrategicamente como forma de ampliação do seu público.

INDICADORES E METAS

Para mensurar o êxito deste Programa Institucional, estabelecem-se os seguintes indicadores-chave de desempenho (KPIs), que cobrem as dimensões de público, gestão e impacto socioambiental:

META 1 – AMPLIAÇÃO DE PÚBLICO

- Meta: Incremento de 50% (cinquenta por cento) no fluxo total de visitação anual;
- Indicador: Número absoluto de visitantes presenciais (pagantes e gratuidades);
- Fonte de Verificação: Relatórios de bilheteria e planilhas de controle de acesso;
- Perfil Prioritário: Estudantes da rede pública, idosos (60+), grupos vulneráveis do território, PCDs e turistas.

META 2 – EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA (Eixos 1 e 2)

- Meta: Aprovação de 100% das prestações de contas de projetos incentivados e convênios;
- Indicador: Índice de regularidade fiscal e aprovação de contas pelos órgãos de controle;
- Fonte de Verificação: Certidões Negativas de Débitos (CNDs) e relatórios de auditoria/aprovação.

META 3 – SUSTENTABILIDADE E TERRITÓRIO (Eixo 7)

- Meta: Realizar 04 ações estruturantes de educação ambiental ou gestão de resíduos no complexo da Mangueira até o final do exercício;
- Indicador: Número de ações de impacto ambiental executadas ou parcerias firmadas para mitigação de riscos climáticos locais;
- Justificativa: Considerando o diagnóstico ambiental do Quilombo Mangueira, o Museu assume responsabilidade na promoção da justiça ambiental local;
- Fonte de Verificação: Relatórios de atividades e registros fotográficos das ações socioambientais.

META 4 – INCLUSÃO PRODUTIVA E ECONOMIA CIRCULAR (Eixos 4 e 7)

- Meta: Estruturar e implementar 01 Núcleo de Qualificação em Eco-Design, visando a formação de mão de obra local para a confecção de linha de *souvenirs* e brindes institucionais a partir de resíduos sólidos recicláveis;

- Indicador: Número de comunitários capacitados/certificados e quantidade de novos produtos (SKUs) desenvolvidos para comercialização na loja do Museu;
- Justificativa: A ação promove a inclusão produtiva (geração de trabalho e renda) para o público vulnerável atendido, alinhada aos princípios da economia circular e aproveitando o potencial de consumo do turismo cultural para a sustentabilidade econômica dos usuários;
- Fonte de Verificação: Projeto pedagógico do curso, listas de presença, registro fotográfico das oficinas e catálogo da coleção de produtos desenvolvida.

▪ PROGRAMA DE INTELIGÊNCIA DE DADOS E DESENVOLVIMENTO DE PÚBLICOS

O Museu do Samba busca consolidar a sua gestão inserindo cada vez mais as camadas mais pobres, precarizadas e afastadas dos equipamentos culturais. Compreendemos que o espaço não é um palco inerte, mas um conjunto indissociável de sistema de objetos e sistemas de ações, conforme Milton Santos nos persuadiu a refletir. Neste sentido, o Museu do Samba não pode gerir apenas seu acervo físico, nem esperar que, passivamente, através de campanhas publicitárias, o público local o visite.

É imperativo ir além, especialmente ao analisarmos um território complexo. Segundo dados do Censo Demográfico de 2022 (IBGE), a Mangueira apresenta microterritórios com densidades e perfis distintos que exigem abordagens específicas. Não basta contabilizar; é preciso compreender profundamente as dinâmicas de seu público e do território para que a cidadania se efetive. A tabela a seguir ilustra a distribuição demográfica por microáreas, revelando as nuances populacionais que o museu deve considerar, especificamente no que tange à população não alfabetizada em Mangueira:

Tabela 1. Distribuição da População Não Alfabetizada por Sexo e Microáreas (Mangueira)

LOCALIDADE / MICROÁREA	HOMENS		MULHERES		TOTAL	% DO TOTAL
Telégrafos	75	41,2%	107	58,8%	182	33,5
Buraco Quente	54	38,6%	86	61,4%	140	25,7
Parque Candelária	19	24,7%	58	75,3%	77	14,2
Vila Miséria	60	48,4%	64	51,6%	124	22,8
Bartolomeu de Gusmão	9	56,3%	7	43,8%	16	2,9
Vila da Paz	1	20,0%	4	80,0%	5	0,9
TOTAL GERAL	218	40,1%	326	59,9%	544	100,0

Fonte: Censo 2022 - IBGE (Recorte Territorial)

Os dados acima atestam que, apesar da potência cultural e simbólica ímpar que a Mangueira representa para a história do país, sua população ainda convive com indicadores críticos de exclusão educacional. É através do setor de inteligência de dados que seremos capazes de revelar essas "zonas de silêncio" e atuar onde a vulnerabilidade é mais aguda, transformando estatísticas frias em diretrizes de ação social.

Ao adotar métricas de *Audience Development* e *Business Intelligence*, a instituição não visa apenas a eficiência mercadológica, mas a justiça distributiva do acesso à cultura. Romper com as barreiras invisíveis que afastam a população negra, periférica e não alfabetizada dos equipamentos museais é um ato de "desobediência epistêmica". A ausência de determinados corpos no museu é um dado político tão eloquente quanto a sua presença. Portanto, este programa busca qualificar a tomada de decisão para garantir que o Museu do Samba seja, de fato, um lugar de fala e de escuta qualificada para seus detentores e para a sociedade.
Desta forma, os eixos de Monitoramento, Avaliação de Impacto e Governança aqui detalhados não são fins em si mesmos, mas instrumentos de *compliance* ético e responsabilidade social. Eles asseguram que cada recurso investido retorne ao território sob a forma de transformação social mensurável, garantindo a sustentabilidade de um equipamento que, ao preservar o passado, mobiliza o presente para construir um futuro mais equânime.

Objetivo Estratégico: Implementar um sistema integrado de monitoramento, avaliação e inteligência de dados, visando qualificar a tomada de decisão gestora, corrigir rotas em tempo real e ampliar o alcance social da instituição no território.

Eixos de Atuação e Metodologia: A operacionalização deste programa se dará através de três eixos estruturantes, redesenhados para responder à realidade territorial diagnosticada:

EIXO 1: MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE IMPACTO (M&A)

- Análise Quantitativa e Territorial: Implementar métricas de conversão segmentadas não apenas por perfil demográfico genérico, mas por microáreas do território (ex: Buraco Quente, Telégrafos), monitorando a efetividade das ações em atrair os moradores mais próximos e vulneráveis;

- Escuta Ativa e UX Museal: Avaliar a experiência do usuário (visitante e participante de oficinas) através de metodologias de escuta ativa e rodas de conversa, superando formulários frios e buscando compreender as barreiras simbólicas que dificultam o acesso;

- Mensuração de Impacto Multidimensional (SROI): Produzir indicadores de Retorno Social sobre o Investimento (*Social Return on Investment*),

Rua Visconde de Niterói, 1.296 – Mangueira – Rio de Janeiro-RJ.
CNPJ: 04.248.634.0001-19
Inscrição municipal: 314.478-0
Site: museudosamba.org.br
Telefone: (21) 3234-5777 / (21) 97047-2126
Email: contato@museudosamba.org.br
De Terça a Sábado: das 10 às 17h.

demonstrando aos financiadores como cada recurso aportado gera valor público, empoderamento feminino (dado o perfil demográfico) e transformação local.

- *Meta*: Publicar Relatório Anual de Impacto Social evidenciando a transformação qualitativa na vida dos beneficiários.

EIXO 2: ESTUDOS DE PERFIL E COMPORTAMENTO

- Mapeamento Psicográfico: Identificar não apenas interesses culturais, mas as motivações profundas, medos e desejos da comunidade em relação ao Museu;

- Censo Institucional: Realizar levantamento periódico para cruzar os dados internos de atendimento com os dados oficiais do IBGE, identificando lacunas de representatividade (quem *ainda* não vem ao museu?).
- *Foco*: Compreender as demandas específicas das mulheres chefes de família e da juventude negra do território.

EIXO 3: DESENVOLVIMENTO DE PÚBLICOS (*AUDIENCE DEVELOPMENT*)

- Estratégias de Busca Ativa: Desenvolver ações "porta a porta" e parcerias com lideranças comunitárias das microáreas mapeadas (Vila da Paz, Bartolomeu de Gusmão), focando na democratização do acesso para quem não consome cultura formal;
- Inteligência de Dados para Programação: Utilizar o *Business Intelligence* para ajustar a oferta de oficinas e horários às necessidades reais do público local (ex: horários compatíveis com a rotina das mulheres trabalhadoras).

DIRETRIZES DE GESTÃO ESTRATÉGICA E SUSTENTABILIDADE

Para sustentar este programa de inteligência, a gestão institucional seguirá as seguintes diretrizes estratégicas:

I. Governança Administrativo-Financeira e Compliance Planejar e consolidar ferramentas de controle orçamentário que garantam a transparência e a conformidade com o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), assegurando que a gestão dos recursos reflita a responsabilidade ética com o doador, com o poder público e com o beneficiário;

II. Política de Gestão de Pessoas e Clima Organizacional Instituir Plano de Cargos e Salários (PCCS) e promover um ambiente de trabalho humanizado, diverso e antirracista, reconhecendo que uma equipe valorizada e representativa é fundamental para acolher o público com excelência e sensibilidade;

III. Democratização Radical do Acesso Executar políticas que rompam barreiras físicas e simbólicas, consolidando o Museu como um espaço plural, acessível e, acima de tudo, pertencente ao território, combatendo o elitismo cultural;

IV. Sustentabilidade Híbrida Desenvolver plano de sustentabilidade econômica que combine receitas próprias, leis de incentivo e fundos patrimoniais (*endowment*), garantindo a autonomia financeira necessária para manter projetos de longo prazo independentemente de oscilações políticas;

V. Educação Corporativa Continuada Capacitar permanentemente as equipes em museologia social, gestão de dados e letramento racial, garantindo que a inteligência de dados seja sempre mediada por uma sensibilidade humana e social;

VI. Justiça Climática e Responsabilidade Ambiental Integrar transversalmente a pauta ambiental à gestão museológica, reconhecendo a instituição como agente ativo no combate ao racismo ambiental no território. Esta diretriz compromete o Museu a adotar práticas internas de ecoeficiência (gestão de resíduos, economia circular e energia) e a atuar externamente como polo de educação para a resiliência climática, alinhando suas práticas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU;

- **O PROGRAMA DE SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA E GESTÃO DE RECURSOS**

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Instituir mecanismos robustos de sustentabilidade financeira que garantam a perenidade do Museu do Samba e a manutenção de sua política de gratuidades. O programa visa à diversificação de fontes de receita e à qualificação do gasto, assegurando que, em conformidade com as diretrizes do Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), 100% do superávit operacional seja reinvestido nas finalidades estatutárias de salvaguarda, educação e assistência social.

EIXO 1: GOVERNANÇA CONTÁBIL E TRANSPARÊNCIA (Compliance CNAS/CEBAS)

Para garantir a certificação como entidade beneficente e a conformidade com o MROSC, a gestão financeira adotará o princípio da segregação contábil por centros de custos.

1.1. Mapeamento de Custos e Despesas

- Custos da Atividade-Fim (Social/Cultural): Identificação precisa de todos os recursos aplicados diretamente no atendimento ao público beneficiário (educadores, pesquisadores, material pedagógico), comprovando a preponderância dos custos na assistência e educação;

- Custos da Atividade-Meio (Administrativo): Controle rigoroso de despesas operacionais (contabilidade, limpeza, segurança, manutenção predial);

- Investimentos (CAPEX): Planejamento para aquisição e depreciação de bens de capital (equipamentos de TI, acervo, mobiliário).

1.2. Gestão de Receitas e Isenções

Monitoramento das receitas próprias e subsidiadas para garantir a manutenção das isenções fiscais e previdenciárias (Cota Patronal, PIS/COFINS), conforme a LC 187/2021.

EIXO 2: MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS E ECONOMIA DA CULTURA

Desenvolver fontes de financiamento diversificadas, reduzindo a dependência excessiva de verbas estatais e garantindo autonomia para a execução do plano de trabalho.

2.1. Geração de Receitas Próprias (Fundo de Sustentabilidade) A comercialização de produtos e serviços não visa o lucro mercantil, mas o financiamento cruzado para subsidiar as ações gratuitas no território.

- Bilheteria Solidária: Implementação de política de preços que maximize a receita turística para custear a gratuidade assegurada aos moradores da Mangueira, escolas públicas e grupos vulneráveis;

- Loja e E-commerce Social: Venda de produtos licenciados e linha própria, priorizando fornecedores locais e a economia circular (produtos do projeto Eco-Design);

- Locação de Espaços e *Facilities*: Cessão onerosa de espaços (auditório, áreas de convivência) para eventos corporativos e privados, respeitando as restrições de uso do patrimônio.

- Programas Educativos Pagos: Oferta de cursos de extensão, *workshops* e vivências para turistas e pesquisadores (público pagante), revertendo a receita para o Programa de Educação Patrimonial (público beneficiário).

2.2. Captação de Recursos e Parcerias (Fundraising)

- Incentivos Fiscais: Gestão profissional de projetos via Lei Rouanet, Lei do ISS e leis estaduais, com foco em contratos de patrocínio plurianuais.

- Fundos Patrimoniais (*Endowments*): Estruturação de fundo permanente para garantir a estabilidade financeira a longo prazo, blindando a instituição de crises sazonais.

- Emendas Parlamentares e Convênios: Articulação institucional para captação de recursos públicos carimbados para investimentos em infraestrutura e preservação.

2.3. Programa de Associados e *Membership*

- Amigos do Museu: Criação de categorias de contribuição recorrente (Pessoa Física e Jurídica) com contrapartidas de relacionamento, engajando a sociedade civil na causa da preservação do samba.

Tabela 2: Indicadores e Metas Financeira Museu do Samba 2025-2026

FONTE DE RECURSO	META 2026 (Linha de Base)	META 2026 (Projeção)	ESTRATÉGIA DE ALCANCE
Recursos Próprios	100% (Base Atual)	Aumento de 50%	Otimização da loja, novos produtos e política agressiva de *ticket médio* turístico.
Poder Público	Manutenção	Estabilidade	Foco em Editais de Fomento Direto e Emendas para infraestrutura.
Patrocínio Privado	Manutenção	Aumento de 30%	Ativação do Conselho para captação de mantenedores e leis de incentivo.

▪ ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO HUMANO

A adoção do organograma funcional do Museu do Samba observará, de modo rigoroso, a interdisciplinaridade exigida pela gestão museal contemporânea, pela natureza híbrida de sua missão pública e pelas normativas aplicáveis ao Sistema Único de Assistência Social, em especial a NOB-RH/SUAS, assegurando equipe técnica qualificada, segregação adequada de funções, linhas claras de responsabilidade e capacidade operacional compatível com a complexidade dos programas executados. A estrutura proposta reconhece o Museu do Samba como equipamento cultural de base comunitária com atuação integrada em salvaguarda, educação, cidadania, assistência social e justiça climática, traduzindo em arranjo institucional as premissas de governança, transparência ativa e sustentabilidade já definidas no Plano de Ação.

I. Governança e Direção:

1. A governança institucional: Será exercida pelos Conselhos (Administrativo e Fiscal) como instâncias deliberativas e de fiscalização permanente, garantindo controle social interno e aderência aos princípios do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil;

2. A Diretoria Executiva: Responderá pela condução estratégica, representação legal e tomada de decisão gerencial, assegurando a coerência entre missão institucional, planejamento anual, execução programática e gestão de recursos;

3. A Coordenação de Projetos e PMO: Organizará o ciclo de vida dos projetos, com responsabilidade sobre planejamento operacional, acompanhamento físico-financeiro, sistematização documental e padrões de prestação de contas, garantindo conformidade com exigências de financiadores, auditorias e órgãos de controle.

II. Núcleo Técnico de Memória, Pesquisa e Acervos (Atividade-Fim):

- Gerência Técnica de Pesquisa e Acervo: Liderança científica, integridade patrimonial e salvaguarda.

Museólogo: Responsável Técnico perante o COREM e articulador dos procedimentos museológicos;

Arquivista e Bibliotecário: Gestão documental, tratamento técnico, preservação e acesso a acervos bibliográficos;

Assistentes de Gestão de Acervos: Documentação, conservação preventiva, digitalização e gestão de repositórios;

Pesquisadores Plenos e Juniores: História oral, curadoria de conteúdos e produção de narrativas.

III. Núcleo Pedagógico, Educação Patrimonial e Mediação Cultural (Atividade-Fim):

- Coordenação Técnica Pedagógica: Articulação com escolas, território e função de museu educador.

Educadores Museais: Mediação, oficinas, acessibilidade, desenho pedagógico de visitas e atividades de letramento racial.

IV. Núcleo de Assistência Social, Cidadania e Direitos Humanos (Atividade-Fim):

- Coordenação de Serviço Social: Garantia de lastro técnico e normativo às ações de proteção social e integração com o SUAS.

Assistente Social: Responsável técnico pela articulação com a rede (CRAS/CREAS), fluxos de acolhimento, busca ativa, monitoramento de famílias e conformidade com o CNAS/CEBAS.

V. Núcleo de Sustentabilidade Ambiental, Justiça Climática e ESG (Atividade-Fim):

- Coordenação de Sustentabilidade e ESG: Materialidade das metas ambientais e enfrentamento ao racismo ambiental.

Equipe de Projetos Ambientais: Implementação de gestão de resíduos, economia circular (Eco-Design), educação ambiental estruturante e produção de indicadores de impacto climático.

VI. Núcleo Administrativo-Financeiro, Controladoria e Compliance (Atividade-Meio):

- Gerência Administrativo-Financeira: Centro de conformidade, controle interno e sustentação gerencial (MROSC).

Assistente Financeiro I: Tesouraria, fluxo de caixa e Contas a Pagar/Receber;

Assistente Financeiro II: Prestação de Contas (MROSC), compras e gestão de contratos;

Assistente Administrativo III: Recursos Humanos, Secretaria de Governança, rotinas administrativas e TI;

Equipe de Apoio: Auxiliares de Serviços Gerais e Segurança Patrimonial (proteção continuada 24h);

Terceirizados: Assessoria Contábil e Jurídica Especializada (Terceiro Setor e Incentivos).

VII. Núcleo de Comunicação e Desenvolvimento Institucional (Atividade-Meio e Estratégica):

- Assessoria de Comunicação e Marketing: Gestão de marca, imprensa, redes sociais e transparência ativa.

Coordenação de Serviços e Negócios Sociais
Produtor de Eventos e Programação Cultural: Gestão de pauta e experiências;

Supervisor de Loja e Atendimento: Bilheteria solidária, recepção e estratégias de incremento de receitas próprias (*financiamento cruzado*).

VIII. Programa de Voluntariado Transformador:

- Programa de Voluntariado (Lei nº 9.608/1998): Foco formativo e cívico (vedada a substituição de mão de obra);

Mentores Especialistas: Tecnologia, Jurídico, Design e Captação;

Mobilizadores Comunitários: Fortalecimento territorial e engajamento social.

GESTÃO DE PESSOAS, VOLUNTARIADO E ORÇAMENTO GLOBAL 2026

A política de Recursos Humanos do Museu do Samba para o ciclo 2026 estrutura-se sobre três pilares fundamentais: o engajamento cívico (Programa de Voluntariado), a profissionalização e retenção de talentos (PCCS) e a viabilidade econômica (Orçamento Global). Esta abordagem integrada visa garantir a conformidade com a NOB-RH/SUAS e as exigências do MROSC.

1. PROGRAMA DE VOLUNTARIADO (Lei nº 9.608/1998)
Foco: Engajamento Cívico, Mentoria Especializada e Mobilização Territorial.
O programa não substitui a mão de obra regular, mas agrega valor estratégico e capilaridade comunitária.

Tabela 3: Matriz Estratégica e Operacional do Programa de Voluntariado

DIMENSÃO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PERFIL DE ATUAÇÃO
Mentoria Especializada	Qualificar áreas técnicas sem onerar a folha de pagamento.	Profissionais de TI, Design, Jurídico e Captação de Recursos que doam horas técnicas.
Mobilização Territorial	Ampliar o alcance do Museu no território da Mangueira.	Mobilizadores Comunitários para busca ativa, apoio em eventos e mediação local.
Governança	Garantir segurança jurídica e proteção de dados.	Adesão via Termo de Voluntariado, com supervisão técnica e trilha formativa obrigatória.

2. PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS (PCCS)

Foco: Profissionalização, Segregação de Funções e Compliance.

O PCCS é o instrumento de justiça organizacional que define a hierarquia e as competências, essencial para a prestação de contas a órgãos de controle.

- Nível Estratégico: Diretoria e Coordenações Gerais (Tomada de decisão e responsabilidade legal);
- Nível Tático-Técnico: Gerências, Pesquisadores e Educadores (Execução da atividade-fim);
- Nível Operacional e Suporte: Assistentes, Apoio e Segurança (Sustentação da atividade-meio);
- Serviços Especializados: Assessorias Jurídica e Contábil (Garantia de integridade).

3. PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA GLOBAL DE PESSOAL (12 MESES)

Base de Cálculo: Custeio Mensal x 12 Meses (Referência 2026).

A tabela abaixo detalha o investimento necessário para manter a equipe mínima viável, considerando os repasses de projetos e emendas parlamentares.

Tabela 4: Detalhamento de Custos de Recursos Humanos e Serviços Especializados					
NÚCLEO / ÁREA	FUNÇÃO / CARGO	QTD.	REMUNERAÇÃO UNITÁRIA (R$)	CUSTO MENSAL TOTAL (R$)	CUSTO ANUAL (12 MESES)
GESTÃO E PROJETOS	Coordenador Geral de Projetos	1	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00	R$ 180.000,00
	Gerente Técnico	1	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 60.000,00
	Coordenador Técnico	1	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 48.000,00
	Coordenador de Pesquisa	1	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 48.000,00
	Pesquisador	1	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 48.000,00
	Produtor Executivo	1	R$ 3.500,00	R$ 3.500,00	R$ 42.000,00
	Assistente de Projetos	1	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 30.000,00
SUBTOTAL		7		R$ 38.000,00	R$ 456.000,00
ADMINISTRATIVO	Coordenador Administrativo	1	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 48.000,00
	Assistente Financeiro	1	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 30.000,00
SUBTOTAL		2		R$ 6.500,00	R$ 78.000,00
EDUCATIVO E FORMATIVO	Educador-Mediador	2	R$ 2.500,00	R$ 5.000,00	R$ 60.000,00
	Arte-Educador	1	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 18.000,00
	Estagiários (Bolsa Auxílio)	3	R$ 1.000,00	R$ 3.000,00	R$ 36.000,00
SUBTOTAL		6		R$ 9.500,00	R$ 114.000,00
COMUNICAÇÃO E SERVIÇOS	Profissional de Comunicação	1	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 48.000,00
	Assessoria Jurídica (PJ)	1	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ 48.000,00
	Assessoria Contábil (PJ)	1	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 24.000,00
SUBTOTAL		3		R$ 10.000,00	R$ 120.000,00
APOIO OPERACIONAL	Segurança Patrimonial	2	R$ 2.500,00	R$ 5.000,00	R$ 60.000,00
	Auxiliar de Serviços Gerais	2	R$ 1.800,00	R$ 3.600,00	R$ 43.200,00
	Estagiários (Bolsa Auxílio)	3	R$ 1.000,00	R$ 3.000,00	R$ 36.000,00
SUBTOTAL		7		R$ 11.600,00	R$ 139.200,00
TOTAIS GERAIS	EQUIPE TOTAL:	25	--	R$ 75.600,00	R$ 907.200,00

Esta estrutura orçamentária e funcional confere ao Museu do Samba a rastreabilidade exigida pelos órgãos de controle. O valor global anual de R$ 871.200,00 para pessoal reflete uma operação enxuta, focada na eficiência do gasto e na maximização das entregas finalísticas (educação, pesquisa e cultura), garantindo que a missão pública da instituição seja cumprida com lisura e sustentabilidade.

▪ PLANO DE GESTÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO

O modelo de gestão do Museu do Samba, enquanto associação privada sem fins lucrativos, transcende a burocracia convencional. Ele é concebido como o eixo

estruturante que garante a independência institucional, a estabilidade econômica e a capacidade de investimento no território. O plano articula a eficiência técnica com a responsabilidade pública, assegurando que cada recurso gerido gere impacto socioeconômico direto no Quilombo de Mangueira e no ecossistema do samba.

META ESTRATÉGICA 01: Sistematizar e consolidar mecanismos duradouros de gestão, pautados em excelência, transparência e ética, garantindo estabilidade, eficiência e economicidade (compliance).

EIXOS OPERACIONAIS DA GESTÃO

A operacionalização deste plano se dá através de cinco frentes integradas, conforme detalhado na matriz abaixo:

Tabela 5: Matriz de Eixos Estratégicos e Operacionais da Gestão Administrativo-Financeira

EIXO DE ATUAÇÃO	AÇÕES ESTRATÉGICAS E ENTREGAS
1. GESTÃO ADMINISTRATIVA	• Mapeamento de Processos: Diagnóstico de lacunas e formalização de rotinas para eliminar a dependência de "saberes informais". • Rastreabilidade: Documentação dos processos decisórios para garantir memória institucional. • Regulamento de Compras Inclusivo: Normatização da aquisição de bens e serviços com critérios de técnica e preço, mas priorizando o empoderamento de fornecedores afrodescendentes e locais.
2. GESTÃO FINANCEIRA	• Sistemas Informatizados: Consolidação de fluxo de dados seguro (fontes, projetos, despesas) para autonomia operacional. • Auditoria e CEBAS: Rigor na guarda documental e preparação permanente para auditorias externas e certificações fiscais/sociais.
3. TRANSPARÊNCIA E CONTROLE	• Prestação de Contas Pública: Publicação de Balanços Patrimoniais e Relatórios de Atividades em linguagem acessível. • Processos Seletivos: Divulgação de editais para contratações, garantindo isonomia. • Canais de Escuta: Implementação de ouvidoria para denúncias e reclamações (Compliance).
4. EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE	• Racionalização: Identificação crítica de gargalos e otimização de recursos. • Gestão do Conhecimento: Criação de manuais e treinamentos internos para mitigar a perda de memória institucional em trocas de gestão.
5. SEGURANÇA JURÍDICA	• Suporte Especializado: Contratação de assessoria para gestão contratual e adequação ao MROSC e LGPD. • Direitos Autorais: Clearance e gestão de direitos de uso do acervo. • Governança Estatutária: Suporte à Secretaria dos Conselhos e atualização de regimentos internos.

O Plano de Gestão Administrativo-Financeiro reafirma-se não como atividade-meio isolada, mas como pilar de sustentabilidade do Plano de Ação 2026. Ele assegura

que a missão pública do Museu do Samba seja executada com segurança jurídica e rigor ético, transformando a preservação da memória em direito concreto e não apenas em retórica institucional.

▪ MATRIZ INTEGRADA DE GOVERNANÇA E PROGRAMAÇÃO 2026

Este planejamento consolida o movimento de amadurecimento institucional do Museu do Samba, alinhando rigor organizacional à potência simbólica da instituição. A estratégia divide-se em três eixos estruturantes: Governança Corporativa, Comunicação Estratégica e Programação Finalística (Educação e Cultura).

1. PLANO ORGANIZACIONAL E DE GOVERNANÇA

Este plano apresenta a estrutura de governança do Museu do Samba, fundamentada na adoção integral dos ritos estatutários e no fortalecimento dos mecanismos de controle institucional como os instrumentos normativos complementares, assegurando transparência, participação associativa, integridade administrativa e alinhamento permanente entre missão institucional, planejamento estratégico e responsabilidade pública.

Tabela 6: Adoção integral dos ritos estatutários e fortalecimento do controle institucional.

INSTÂNCIA / INSTRUMENTO	FUNÇÃO ESTRATÉGICA E COMPETÊNCIA
Assembleia Geral	Instância máxima de deliberação e expressão da vontade associativa.
Conselho Deliberativo	Orientação política e institucional estratégica.
Conselho Consultivo	Aporte de subsídios técnicos, simbólicos e estratégicos.
Conselho Fiscal	Fiscalização permanente dos atos administrativos e financeiros (Compliance).
Diretoria Executiva	Condução cotidiana, execução do planejamento e representação legal.
Fortalecimento Institucional	• Regimento Interno: Elaboração para detalhar rotinas e reduzir ambiguidades. • Código de Ética: Monitoramento transversal de integridade. • Qualificação OSCIP: Obtenção do título para ampliar parcerias e financiamento.

2. PLANO DE COMUNICAÇÃO E PRESENÇA DIGITAL

Este quadro sistematiza o Plano de Comunicação e Presença Digital do Museu do Samba como eixo estratégico de democratização do acesso à informação, ampliação do diálogo com os públicos e fortalecimento da reputação institucional.

As ações articulam visibilidade pública, engajamento digital e consolidação da marca, afirmando o Museu como referência cultural, social e territorial no cenário local, nacional e internacional.

Tabela 7: Democratização do acesso e fortalecimento da reputação institucional.

DIMENSÃO ESTRATÉGICA	AÇÕES E TÁTICAS	METAS QUANTITATIVAS 2026
Gestão de Imagem e Imprensa	Fortalecimento da presença em veículos de comunicação como equipamento de alta relevância e articulação com o trade turístico.	2.000 Inserções em veículos de comunicação (mídia espontânea e induzida).
Presença Digital	Manutenção de canais ágeis com produção de conteúdo engajador sobre a programação e memória do samba.	05 Atualizações Semanais (média mínima) nas redes sociais institucionais.
Consolidação de Marca	Promoção da visão e missão para afirmar identidade singular de museu social e de território.	Crescimento em 50% do número de seguidores em redes sociais.

▪ MATRIZ DE PROGRAMAS FINALÍSTICOS E METAS (2026)

A Matriz de Programas Finalísticos e Metas (2026) constitui o alicerce operacional do Plano de Ação, atuando como o elo entre a estratégia institucional e a execução prática. Ela traduz as diretrizes políticas e conceituais do Museu do Samba em entregas objetivas, mensuráveis e auditáveis. Antes de adentrar a dimensão orçamentária, esta seção define o "contrato de resultados" firmado com a sociedade e os financiadores.

Estruturada nos eixos essenciais — Acervo, Território, Cultura, Acessibilidade e Infraestrutura —, a matriz converte a missão de salvaguarda e cidadania em indicadores quantitativos claros. Sua função é dupla: internamente, orienta o trabalho das equipes, estabelecendo prioridades e ritmos de execução; externamente, serve como instrumento de *accountability* (responsabilização), permitindo que o investimento seja avaliado não apenas pela execução financeira, mas pela efetividade do impacto social gerado. Trata-se da ferramenta que comprova a maturidade de gestão do Museu, demonstrando capacidade de planejar, executar e comprovar os resultados pactuados, confira abaixo:

Tabela 8: Consolidação dos eixos de Acervo, Território, Cultura, Acessibilidade e Infraestrutura.			
PROGRAMA ESTRUTURANTE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS FÍSICAS E QUANTITATIVAS (2026)	INDICADORES DE VERIFICAÇÃO
ACERVO E MEMÓRIA	Gestão, salvaguarda, pesquisa e comunicação dos bens materiais e imateriais, garantindo integridade física e informacional.	• 2.000 itens inventariados. • 2.000 itens catalogados (id/loc/estado). • 500 fantasias com tratamento técnico. • 4.000 itens bibliográficos tratados. • 01 Oficina de preservação realizada.	• Planilhas de controle (entrada/saída). • Registros de Inventário. • Livros de Tombo. • Relatório técnico da oficina.
INTEGRAÇÃO COM O TERRITÓRIO	Fortalecimento de vínculos comunitários e reconhecimento do território como sujeito ativo da política museal.	• 01 Rede de Colaboração formalizada com instituições locais. • 03 Encontros de Articulação com instituições educacionais do entorno.	• Atas de reunião. • Termos de parceria/cooperação. • Relatórios de articulação.
PROGRAMAÇÃO CULTURAL	Mediação entre acervo e público, promovendo convivência, troca simbólica e diversidade.	• 250 Visitas Mediadas realizadas no âmbito da programação cultural.	• Registros na agenda oficial. • Listas de presença. • Relatórios fotográficos.
ACESSIBILIDADE (HISTÓRIA EM LIBRAS)	Garantia de acesso universal e eliminação de barreiras físicas, sensoriais e simbólicas.	• Realização continuada de visitas em Libras, visitas cognitivo-sensoriais e adaptadas para pessoas cegas e com TEA.	• Relatórios de acessibilidade. • Feedback de usuários (pesquisa de satisfação).
INFRAESTRUTURA E SEGURANÇA	Conservação dos espaços e garantia da integridade física de visitantes, colaboradores e acervo.	• Execução integral do Plano de Manutenção Programada (Preventiva e Corretiva). • Capacitação continuada da equipe em segurança.	• Relatórios de manutenção predial. • Certificados de treinamento. • Laudos técnicos (Bombeiros/Engenharia).

▪ ORÇAMENTO GLOBAL, SEGREGAÇÃO POR CENTROS DE CUSTOS E LASTRO OPERACIONAL DAS METAS

A Tabela a seguir apresenta o Orçamento Analítico de Custeio Operacional do Museu do Samba para o exercício de 2026, fundamentado na estrita segregação por centros de custos. Esta estruturação atende às diretrizes de governança e *compliance* do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) e dos órgãos de fiscalização, estabelecendo um nexo causal evidente entre os recursos financeiros pleiteados e as entregas pactuadas no Plano de Ação.

O demonstrativo contempla exclusivamente as despesas de custeio essenciais à sustentabilidade da operação, abrangendo desde a infraestrutura basal e a preservação do acervo até a execução das atividades finalísticas nos eixos educativo, cultural e de assistência social. A organização setorial das despesas assegura a rastreabilidade do gasto, evidenciando que cada rubrica — seja ela de manutenção predial ou de insumos pedagógicos — é condição *sine qua non* para o cumprimento das metas físicas e dos indicadores de impacto social.

Com um valor global de R$ 639.200,00, o orçamento reflete uma engenharia financeira eficiente e austera. Este equilíbrio atesta o compromisso do Museu do Samba com os princípios da economicidade e da eficiência, consolidando esta tabela não apenas como peça contábil, mas como instrumento de transparência ativa e responsabilidade pública na gestão dos recursos mobilizados para a sociedade.

Por fim, impõe-se destacar que a previsibilidade orçamentária assegurada por este planejamento transcende a mera saúde contábil, constituindo-se como requisito técnico indispensável para a execução com extrema qualidade na execução e alto impacto social. Diferentemente de ações culturais pontuais, a prestação de serviços socioassistenciais — consubstanciada no Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos — exige, por força normativa, o caráter continuado da oferta e a garantia de segurança de convívio aos usuários. Ao demonstrar lastro financeiro para a operação ininterrupta de suas atividades finalísticas ao longo de todo o exercício fiscal, o Museu do Samba comprova materialmente sua capacidade de honrar o compromisso ético e legal necessário.

Tabela 9: Orçamento Analítico de Custeio Operacional e Atividades Finalísticas (Exercício 2026)

NÚCLEO / ÁREA	ITEM / SERVIÇO	QTD. BASE	VALOR UNIT. (R$)	MES FREQ	TOTAL ANUAL (R$)
INFRAESTRUTURA E UTILIDADES	Energia Elétrica (Light)	1	R$ 8.500,00	12	R$ 102.000,00
	Água e Esgoto (Águas do Rio)	1	R$ 2.500,00	12	R$ 30.000,00
	Internet Dedicada (Link Fibra + Telefonia)	1	R$ 800,00	12	R$ 9.600,00
				Subtotal Infraestrutura	R$ 141.600,00
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO	Contrato de Manutenção Predial (Civil/Elétrica)	1	R$ 3.500,00	12	R$ 42.000,00
	PMOC - Manutenção de Ar-Condicionado (Acervo)	1	R$ 2.500,00	12	R$ 30.000,00
	Limpeza (Insumos Higiene/Copa + Serviços)	1	R$ 2.000,00	12	R$ 24.000,00
	Segurança Eletrônica (Monitoramento 24h)	1	R$ 1.200,00	12	R$ 14.400,00
				Subtotal Manutenção	R$ 110.400,00
EDUCATIVO E SOCIAL (Dona Zica)	Kit Aluno (Caderno, Caneta, Pasta) - 300 kits	300	R$ 40,00	1	R$ 12.000,00
	Uniformes (Camisas Promocionais Projeto)	400	R$ 25,00	1	R$ 10.000,00
	Apostilas e Material Didático Impresso	1	R$ 1.500,00	10	R$ 15.000,00
	Certificados (Papel Especial/Impressão)	500	R$ 5,00	1	R$ 2.500,00
	Lanche Social (Complemento Alimentar)	1	R$ 3.500,00	10	R$ 35.000,00
	Insumos para Oficinas (Percussão/Dança)	1	R$ 10.000,00	1	R$ 10.000,00
				Subtotal Educativo	R$ 84.500,00
PROGRAMAÇÃO CULTURAL	Rodas de Samba (Cachê Músicos + Som)	12	R$ 3.500,00	12	R$ 42.000,00
	Seminários "Museu Fórum" (Produção/Coffee)	3	R$ 5.000,00	1	R$ 15.000,00
	Exposição Itinerante (Transporte/Montagem)	10	R$ 1.500,00	1	R$ 15.000,00
	Copos Ecológicos (Brinde/Sustentabilidade)	1.000	R$ 4,50	1	R$ 4.500,00
				Subtotal Cultural	R$ 76.500,00
ACERVO E MEMÓRIA	Material de Acondicionamento (pH Neutro)	1	R$ 15.000,00	1	R$ 15.000,00
	Oficina Técnica de Preservação (Insumos)	1	R$ 5.000,00	1	R$ 5.000,00
	Licenças de Software (Catalogação/Design)	1	R$ 10.000,00	1	R$ 10.000,00
				Subtotal Acervo	R$ 30.000,00
COMUNICAÇÃO E INSTITUCIONAL	Revista do Museu (Edição/Impressão)	2	R$ 28.900,00	1	R$ 57.800,00
	Impulsionamento Digital (Ads/Meta/Google)	1	R$ 1.500,00	12	R$ 18.000,00
	Material Gráfico (Flyers/Banners/Institucional)	1	R$ 1.000,00	12	R$ 12.000,00
	Brindes Institucionais VIP (Kits Parceiros)	100	R$ 50,00	1	R$ 5.000,00
				Subtotal Comunicação	R$ 92.800,00
ADMINISTRATIVO E JURÍDICO	Assessoria Contábil e Fiscal (PJ)	1	R$ 2.500,00	12	R$ 30.000,00
	Assessoria Jurídica e Compliance (PJ)	1	R$ 3.000,00	12	R$ 36.000,00
	Auditoria Externa Independente (Anual)	1	R$ 15.000,00	1	R$ 15.000,00
	Seguros e Taxas Legais	1	R$ 8.000,00	1	R$ 8.000,00
	Deslocamento e Transporte (Uber Corp/Logística)	1	R$ 1.200,00	12	R$ 14.400,00
				Subtotal Administrativo	R$ 103.400,00
				TOTAL GERAL CUSTEIO	R$ 639.200,00

▪ CONSOLIDAÇÃO ORÇAMENTÁRIA GLOBAL (EXERCÍCIO 2026)

A Tabela 10 apresenta o somatório dos investimentos em capital humano (Tabela 4) e nos custos operacionais e finalísticos (Tabela 9). O valor global de R$ 1.546.400,00 reflete a realidade orçamentária para garantir o funcionamento ininterrupto da instituição, a preservação de seu acervo e o cumprimento integral das metas de atendimento social e educativo pactuadas.

Tabela 10: Resumo Geral de Investimento Anual

MACRO ÁREA DE INVESTIMENTO	REFERÊNCIA	VALOR ANUAL (R$)	% DO ORÇAMENTO
1. Recursos Humanos e Serviços Especializados	Tabela 4	R$ 907.200,00	58,70%
2. Custeio Operacional e Atividades Finalísticas	Tabela 9	R$ 639.200,00	41,30%
INVESTIMENTO TOTAL NECESSÁRIO (2026)	--	R$ 1.546.400,00	100%

▪ A MATRIZ CONSOLIDADE DE PROGRAMAS FINALÍSTICOS

A Matriz Consolidada de Programas Finalísticos 2026 materializa a evolução institucional do Museu do Samba, convertendo sua trajetória histórica em uma estratégia de gestão orientada por resultados.

Este quadro integra as funções museológicas de salvaguarda e memória às novas diretrizes de impacto social e sustentabilidade, detalhando metas físicas quantificáveis — como o atendimento socioeducativo a 270 estudantes no Projeto Dona Zica e a implementação do Núcleo de Eco-Design. Diferentemente de registros anteriores, esta matriz estabelece um compromisso executivo auditável, assegurando que cada eixo programático, da defesa de direitos à acessibilidade universal, possua lastro operacional, cronograma definido e cobertura orçamentária para sua plena realização.

Tabela 11: Matriz de Programas Finalísticos e Metas (2026)				
PROGRAMA ESTRUTURANTE	PROJETO / EIXO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	JUSTIFICATIVA	DESCRIÇÃO E METAS FÍSICAS (2026)
1. ACERVO E MEMÓRIA	Salvaguarda e Digitalização	Garantir a integridade física e informacional dos bens materiais e imateriais.	Combate à invisibilidade histórica e cumprimento da função museológica de base.	• Inventário e Catalogação de 2.000 itens;
				• Tratamento técnico de 500 fantasias e 4.000 itens bibliográficos;
				• Realização de 01 Oficina de Preservação;
				• Coleta continuada de História Oral (Depoimentos).
2. EDUCAÇÃO E INCLUSÃO (PROTEÇÃO SOCIAL)	Projeto Dona Zica (Inclusão Produtiva e Escolar)	Preparar jovens vulneráveis para o Ensino Superior e mercado de trabalho.	Alterar trajetórias de vida e romper ciclos de pobreza através da educação.	• Pré-Vestibular Social: Atendimento a 150 jovens (4x semana, 3h/dia);
				• Reforço Escolar: Atendimento a 120 crianças (2x semana);
				• Fornecimento de Material Didático e Alimentação.
3. DEFESA DE DIREITOS	Museu Fórum / Ágora	Criar espaço de fala e reivindicação para detentores da cultura popular.	Fortalecimento político de grupos excluídos (Mestres-salas, Baianas, Velha-Guarda).	• Realização de 03 Seminários/Encontros anuais de defesa de direitos e memória;
				• Ações de *Advocacy* para políticas públicas culturais.
4. TERRITÓRIO E ITINERÂNCIA	Museu que vai à Escola (Extramuros)	Levar o acervo e a discussão antirracista para dentro da rede pública de ensino.	Descentralização do acesso e formação de novos públicos.	• Circulação da Exposição Itinerante ("D. Zica 100 anos") em 10 escolas;
				• Oficinas de Percussão e Dança para 160 crianças/jovens;
				• 10 Palestras sobre pertencimento e identidade.
5. INTEGRAÇÃO COMUNITÁRIA	Convivência Intergeracional	Promover o encontro entre gerações através	Fortalecimento de vínculos familiares e coesão comunitária no território.	• Realização de 12 Rodas de Samba (Mensais) no Museu;
				• Oficinas de Afro-letramento para 100 jovens;

		da tecnologia social do samba.		• Atividades de lazer e cultura para idosos e famílias.
6. ARTICULAÇÃO EM REDE	Rede Mangueira e Parcerias	Fortalecer a governança territorial e a integração de serviços públicos.	Potencializar o impacto através da atuação em rede (CRAS, Escolas, ONGs).	• Mapeamento e assessoramento de 26 organizações do território; • Manutenção da Biblioteca Comunitária; • Parceria técnica com UERJ e ÁFRICA para museologia social.
7. SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO	Núcleo de Eco-Design (Economia Circular)	Gerar renda e qualificação profissional através da reciclagem criativa.	Enfrentamento do racismo ambiental e geração de receitas próprias (Loja).	• Capacitação em Eco-Design (reaproveitamento de resíduos do carnaval); • Desenvolvimento de linha de produtos sustentáveis para a Loja do Museu; • Gestão de Receitas Próprias (Bilheteria/Loja/Locação).
8. ACESSIBILIDADE	História do Samba em Libras	Garantir o acesso universal e a eliminação de barreiras.	Cumprimento legal e ético do direito à cultura para PcD.	• Visitas mediadas em Libras (continuadas); • Roteiros Cognitivo-Sensoriais para pessoas com TEA e deficiência visual.

▪ AS DIRETRIZES GERAIS DA GESTÃO MUSEOLÓGICA DO MUSEU DO SAMBA

As diretrizes apresentadas estruturam um eixo estratégico fundamental para o fortalecimento institucional, a qualificação da gestão museológica e a consolidação da memória organizacional do Museu do Samba no horizonte temporal de 2026. Trata-se de um conjunto articulado de ações que responde simultaneamente às exigências normativas do campo museológico, às responsabilidades legais da instituição e à necessidade de preservação, organização e transmissão qualificada de seu patrimônio material e imaterial.

A Diretriz 1

Concentra-se no aperfeiçoamento da governança interna e da gestão museológica, reconhecendo que a consolidação institucional depende de instrumentos normativos claros, atualizados e efetivamente implementados. Nesse sentido, a elaboração e publicação do Regimento Interno até 2026 constitui uma ação estruturante para ordenar rotinas, competências, fluxos decisórios e responsabilidades, reduzindo ambiguidades e fortalecendo a segurança institucional. De forma complementar, a redação do Plano Museológico no mesmo horizonte temporal reafirma o compromisso do Museu com as diretrizes do Instituto Brasileiro de Museus, estabelecendo de maneira integrada sua missão, objetivos, programas, políticas de acervo, comunicação, educação, acessibilidade e sustentabilidade. Ainda no âmbito dessa diretriz, a atualização dos inventários de bens patrimoniais, prevista para o período de 2025 a 2026, visa assegurar o pleno conhecimento, a correta avaliação e a regularização documental de todo o patrimônio sob guarda do Museu do Samba, condição indispensável para sua preservação, gestão responsável e prestação de contas.

A Diretriz 2

Volta-se à implementação sistemática da gestão da informação e da memória institucional, entendendo a trajetória do Museu como parte indissociável de seu acervo simbólico e de sua identidade pública. A promoção de pesquisa sobre a memória institucional, por meio da coleta de depoimentos de ex-servidores, patrocinadores e colaboradores, busca registrar experiências, práticas e decisões que marcaram a história da instituição, produzindo conhecimento qualificado e fortalecendo o sentimento de pertencimento. Paralelamente, a instituição de uma comissão específica para a elaboração de procedimentos de aquisição e descarte de acervos responde à necessidade de alinhar práticas internas às normativas do

Ibram, garantindo critérios técnicos, transparência e responsabilidade na incorporação ou retirada de bens museológicos, arquivísticos e bibliográficos. O levantamento das prioridades para esses processos e o desenvolvimento contínuo de projetos de aquisição, com previsão de recursos financeiros, reforçam uma lógica de planejamento de longo prazo, compatível com a complexidade e a relevância do acervo do Museu do Samba.

A Diretriz 3

Por sua vez, enfatiza a preservação dos acervos como dimensão central da função museológica. A adequação do espaço e da infraestrutura para o acondicionamento do acervo bibliográfico, por meio da elaboração de projeto específico que contemple mobiliário e equipamentos adequados, traduz o compromisso da instituição com a conservação preventiva, a segurança da informação e a ampliação do acesso qualificado ao patrimônio sob sua guarda. Essa ação, prevista para 2026, reconhece que a preservação não é apenas uma exigência técnica, mas um dever ético frente à história do samba e aos sujeitos que a construíram.

Conjuntamente, essas diretrizes configuram um bloco coerente de ações estruturantes que elevam o patamar de governança, gestão da informação e preservação do Museu do Samba, criando bases sólidas para sua sustentabilidade institucional, sua legitimidade pública e sua atuação como referência nacional na salvaguarda da memória do samba.

Diretriz 4

Volta-se à consolidação do Museu do Samba como equipamento de proteção social, educação patrimonial e desenvolvimento de públicos no território, reconhecendo que a salvaguarda da memória do samba só se realiza plenamente quando associada à defesa de direitos e à redução concreta das vulnerabilidades que marcam a população da Mangueira. Ao assumir a oferta continuada de atividades de reforço escolar, pré-vestibular social, oficinas formativas e ações de convivência intergeracional, a instituição alinha-se de modo direto às normativas do Sistema Único de Assistência Social, em especial à Tipificação Nacional dos Serviços Socioassistenciais, reafirmando seu compromisso com o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos voltado a crianças, adolescentes, jovens, idosos e famílias em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Essa diretriz articula o Programa Dona Zica, o Museu-Fórum, a itinerância em escolas públicas e as ações de

convivência comunitária como partes de uma mesma política de proteção social, que compreende a cultura não como mera atividade complementar, mas como instrumento estruturante de prevenção de riscos, fortalecimento de vínculos familiares e comunitários e produção de oportunidades educacionais.

Nesse quadro, a dimensão social é atravessada pela inteligência de dados e pela leitura qualificada do território. A incorporação de indicadores provenientes do Censo 2022, o mapeamento de microáreas da Mangueira com maior incidência de analfabetismo, pobreza e exclusão e a construção de métricas de desenvolvimento de públicos não atendidos fazem com que a intervenção do Museu seja orientada por evidências e, portanto, mais precisa e justa. A Diretriz 4, assim, legitima a criação de um sistema integrado de monitoramento e avaliação de impacto social, a realização de estudos de perfil e comportamento dos públicos e a adoção de estratégias de busca ativa junto às famílias, às escolas e à rede socioassistencial (CRAS, CREAS e demais equipamentos), garantindo que o Museu do Samba se afirme como referência de museologia social e de assistência baseada em direitos, e não em ações pontuais ou assistencialistas.

A Diretriz 5

Por sua vez, deve dar estatuto estratégico à pauta ambiental e climática, que no seu texto já aparece fortemente vinculada à economia circular, à gestão de resíduos, ao Núcleo de Eco-Design e ao enfrentamento do racismo ambiental no território da Mangueira. Essa diretriz precisa afirmar a sustentabilidade como eixo transversal da gestão museológica, conectando o plano de manutenção predial, a programação cultural, a política de acervo e os processos formativos a uma visão de justiça climática.

A Diretriz 5 enfatiza a institucionalização da sustentabilidade ambiental e da justiça climática como eixos transversais da gestão do Museu do Samba, reconhecendo que a preservação do patrimônio imaterial não pode ser dissociada da proteção do território e da qualidade de vida de seus moradores. Inserido em um contexto urbano marcado por alta vulnerabilidade socioambiental, riscos geotécnicos e precariedade de infraestrutura, o Museu assume o compromisso de atuar como polo de educação ambiental, economia circular e resiliência climática no Quilombo de Mangueira, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 e às diretrizes nacionais de enfrentamento ao racismo ambiental. Nesse sentido,

a adequação da infraestrutura predial, a gestão eficiente de energia e água, a destinação responsável de resíduos, a aquisição de insumos com critérios socioambientais e a adoção de práticas ecoeficientes deixam de ser ações isoladas e passam a compor uma política ambiental institucionalizada.

No mesmo movimento, a Diretriz 5 legitima o Núcleo de Sustentabilidade e ESG e o Núcleo de Eco-Design como espaços estruturantes de inovação social, inclusão produtiva e economia da cultura. Ao transformar resíduos sólidos gerados pelo carnaval e pela própria operação do Museu em matéria-prima para a criação de souvenirs, brindes institucionais e produtos comercializáveis, a instituição articula geração de trabalho e renda para a população local, redução de impactos ambientais e fortalecimento de sua sustentabilidade econômica. Essa diretriz ancora, portanto, as ações de formação em eco-design, as parcerias para gestão de resíduos, os programas de educação ambiental com escolas e grupos comunitários e a produção de indicadores de impacto climático, garantindo que a pauta ambiental não seja apenas um adereço discursivo, mas um compromisso concreto que atravessa o orçamento, a programação e os processos decisórios do Museu do Samba.

▪ CONSIDERAÇÕES FINAIS: DA SALVAGUARDA À TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

O Plano de Ação 2026 do Museu do Samba não constitui apenas um instrumento de planejamento administrativo; ele representa um pacto ético e político com a história cultural do Brasil e com o território da Mangueira. Ao longo deste documento, demonstramos a transição definitiva de um modelo de gestão baseado na intenção para um modelo fundamentado na evidência, no método e na rastreabilidade.

Elaboração e Desenvolvimento: Nilcemar Nogueira
Revisão e Adequação: Pablo Brandão

A estruturação orçamentária por centros de custos, o detalhamento das metas físicas de atendimento socioeducativo e a adoção de rigorosos mecanismos de *compliance* evidenciam que a instituição atingiu a maturidade necessária para gerir recursos públicos e privados com a máxima eficiência. Provamos, através de indicadores claros, que é possível conciliar a delicadeza da preservação da memória do samba com a robustez de uma operação de assistência social continuada, capaz de alterar trajetórias de vida e enfrentar o racismo estrutural.

O Museu do Samba reafirma aqui que a memória não é um artigo de luxo, mas uma tecnologia social de sobrevivência e futuro. Cada real orçado neste plano tem um destino certo: a dignidade de um mestre-sala, a formação universitária de um jovem da favela, a preservação de um documento raro e a democratização do acesso à cultura.

Convidamos, portanto, nossos parceiros, financiadores e a sociedade civil a não apenas apoiarem um museu, mas a investirem em uma plataforma de cidadania. A execução deste plano garantirá que o legado de Cartola, Dona Zica e de tantos baluartes não seja apenas um retrato na parede, mas uma força viva, pulsante e transformadora, assegurando que o samba continue sendo, para as próximas gerações, um instrumento de libertação e, como nos ensinou Nelson Sargento, "um bonito modo de se viver".

Rio de Janeiro, Mangueira, 13 de dezembro de 2025.

gov.br Documento assinado digitalmente
JUNIOR CARVALHO
Nome civil: DJALMA LUIZ DE CARVALHO MOREII
Data: 22/01/2026 13:12:51-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

_____

DJALMA LUIZ DE CARVALHO MOREIRA JUNIOR
Diretor Executivo Museu do Samba