

RELATÓRIO
DE GESTÃO
2016



RELATÓRIO
DE GESTÃO
2016



DESTAQUES 2016

403.606

VISITANTES
NO PERÍODO

8 EXPOSIÇÕES
REALIZADAS

**AMPLIAÇÃO DA
RESERVA TÉCNICA**
MAIS 300M² DE
ÁREA ÚTIL E
CAPACIDADE PARA
RECEBER TRÊS
VEZES MAIS OBRAS

159.566
DE SEGUIDORES
NO **FACEBOOK**
(TOTAL ACUMULADO)

404.321
VISITANTES NO
SITE DO MAR

46.655
PESSOAS
ATENDIDAS
NAS VISITAS
EDUCATIVAS,
SENDO **24.005**
ESTUDANTES

2.240
VIZINHOS DO MAR
PARTICIPANTES
DAS ATIVIDADES

86%
DE **SATISFAÇÃO**
DO PÚBLICO COM
O PROGRAMA
EXPOSITIVO

24.299 TOTAL
DE ITENS NO
ACERVO DO MAR

97%
DE SATISFAÇÃO
COM AS **VISITAS**
EDUCATIVAS

7.660
PARTICIPANTES
DAS ATIVIDADES NA
ESCOLA DO OLHAR,
SENDO **2.618**
PROFESSORES

100% DOS ITENS
DO ACERVO
INVENTARIADOS

CONSOLIDAÇÃO DO
MAR EM LIBRAS,
PROGRAMA QUE
ESTREITOU O
RELACIONAMENTO COM
A COMUNIDADE SURDA
DO RIO DE JANEIRO

143 ATIVIDADES
DESENVOLVIDAS NA
ESCOLA DO OLHAR

94%
DE **SATISFAÇÃO**
DO PÚBLICO COM
AS ATIVIDADES DA
ESCOLA DO OLHAR

51%
DE **RECURSOS**
CAPTADOS
INDEPENDENTEMENTE
DO CONTRATO
DE GESTÃO

APRESENTAÇÃO
O RELATÓRIO
CARTAS



SUMÁRIO



UM MUSEU
PARA TODOS

PERFIL
GOVERNANÇA

MAR ADENTRO
PROPOSTA CURATORIAL
EXPOSIÇÕES
COLEÇÃO
EDUCAÇÃO
PROGRAMAÇÃO CULTURAL
COMUNICAÇÃO
OLIMPIADA NO MAR
PESQUISA DE PERFIL E SATISFAÇÃO





CINCO ANOS DE GESTÃO

MODELO DE GESTÃO
INDICADORES
PÚBLICO INTERNO
DESAFIOS E PERSPECTIVAS

FINANÇAS

GESTÃO E DESEMPENHO



PARCEIROS
EXPEDIENTE E COLABORADORES



THALES LEITE





APRESENTAÇÃO

O RELATÓRIO

Todos os anos, desde a inauguração do Museu de Arte do Rio - MAR em 2013, o Instituto Odeon publica o seu Relatório de Gestão. O principal objetivo é prestar contas de suas atividades para a sociedade em geral e para os órgãos públicos municipais que outorgaram a gestão e a operação do museu ao Instituto Odeon, organização social que conduz as atividades da instituição.

Nesta publicação, apresentam-se as estratégias do Instituto Odeon para o MAR, as principais ações e iniciativas de 2016, bem como as metas, resultados e compromissos assumidos entre o Odeon e o poder público concedente. Além disso, como se aproxima o fim do atual contrato de gestão, em abril de 2017, faz-se aqui um balanço dos cinco anos em que o instituto esteve à frente da administração do museu, desde a sua modelagem operacional até hoje.

O relatório aborda também os desafios e dificuldades dessa jornada, que resultou na criação do primeiro equipamento cultural do município do Rio de Janeiro gerido por meio de organização social. Em tão pouco tempo de vida, o MAR consolidou-se como uma referência no universo das artes e da cultura no Brasil e apresentou à sociedade uma nova proposta de museu. Um museu que planeja estrategicamente suas ações, com uma gestão eficiente, mais inclusivo, mais participativo e mais atento às demandas e anseios da população.

Boa leitura.



THALES LEITE

>> MAR QUE CALOR:
ACARAJAZZ



CARTAS

Estamos prestes a completar, em abril de 2017, os cinco anos de vigência do contrato de gestão celebrado entre a Prefeitura do Rio de Janeiro e o Instituto Odeon, organização social responsável pela operação e administração do Museu de Arte do Rio - MAR. É um bom momento, portanto, para uma breve reflexão sobre esse modelo em que o poder público entrega a uma instituição da sociedade civil, por período determinado, a gestão de um equipamento cultural.

Quando essa história começou, em 2012, havia inúmeros desafios para a implantação do MAR. Ele seria o primeiro museu municipal do Rio de Janeiro gerido por esse modelo e o primeiro empreendimento de um projeto ainda maior e mais ambicioso, o Porto Maravilha. A Praça Mauá estava em obras, tomada por tapumes e operários que trabalhavam na reforma viária da região e na construção do próprio MAR. Não havia um museu que servisse como referência anterior em termos de proposta curatorial, nem uma experiência semelhante de gestão por organizações sociais no universo dos equipamentos culturais do município. Tudo era uma novidade. E ainda tinha a questão da localização, a zona portuária do Rio, que trazia uma grande incógnita: como seria o relacionamento com nossos vizinhos, os moradores dessa região que passou anos e anos esquecida pelo poder público? Seríamos mesmo bem recebidos?

Nesse contexto, havia também o desafio principal de colocar em prática tudo o que fora idealizado para o novo museu, a começar pela intenção de erguer um espaço que traria uma proposta pouco convencional no meio da museologia. Não bastava apenas colocá-lo em operação. Era preciso construir, em todos os sentidos, um lugar que fizesse diferença no universo cultural da cidade, que fosse devidamente apropriado pelas pessoas e contribuísse para a interação social por meio da arte, da cultura e da educação.

Coube ao Instituto Odeon assumir essa responsabilidade e o compromisso de entregar ao Rio de Janeiro um museu que acolhesse as diferentes perspectivas e anseios de sua população. Entre outras atribuições, o instituto teria de planejar e estruturar as ações estratégicas, formar e capacitar a equipe, desenvolver as propostas e objetivos de cada atividade e colocar em operação uma extensa agenda programática. Partindo do zero, com uma previsão orçamentária ainda muito dependente dos repasses públicos e um cronograma de implantação sujeito às externalidades da operação Porto Maravilha.

Nesse cenário incerto, estabelecemos as bases de nossa atuação: a gestão profissional, a responsabilidade financeira, a eficiência operacional e a transparência nos processos

e na prestação de contas. Esses princípios foram fundamentais para a superação das dificuldades iniciais e das adversidades que naturalmente surgiram nos anos seguintes.

Hoje, ao pensar nos primeiros anos de vida do MAR, posso dizer que o Instituto Odeon deu uma importante contribuição para comprovar que a parceria entre o poder público e uma organização social pode trazer inúmeros benefícios para a gestão de equipamentos culturais. Em um olhar mais abrangente, conseguimos adicionar valor público e gerar resultados para a sociedade, atuando com autonomia, agilidade na tomada de decisão e eficiência operacional.

Ainda cabe ressaltar que o Instituto presta contas periodicamente à sociedade e ao governo municipal por meio de sistemas de controle estabelecidos no contrato de gestão. A estrutura de governança do museu conta com uma comissão exclusiva para o acompanhamento e fiscalização das iniciativas do órgão gestor. Nos sites institucionais do Odeon e do MAR, é possível acessar todos os relatórios gerenciais produzidos pelo Instituto e acompanhar reportes quadrimestrais desde o primeiro ano de atividade, todos comentados meta por meta, indicador por indicador. As contas são todas auditadas por uma empresa independente, cujos relatórios também ficam disponíveis.

Olhando mais à frente, a consolidação do MAR na cena artística e cultural do Rio de Janeiro é um legado que vai muito além do bom exemplo de gestão. Ao se afirmar como um espaço singular em termos de programação e proposta curatorial, oferecendo conteúdo de qualidade e promovendo um relacionamento profícuo com seus públicos, o museu expandiu seu papel elementar de preservar a memória e a cultura de um povo. Em pouco tempo de vida, o MAR mostrou que é possível levar as artes visuais a um patamar mais inclusivo e que a dobradinha com a educação é o caminho natural na busca por novos arranjos e possibilidades de interação.

Tudo isso foi construído em apenas cinco anos. E tudo isso só foi possível com o trabalho e o esforço de centenas de pessoas que se envolveram de alguma forma com as atividades do museu. Assim, agradecemos a todos esses profissionais que participaram, até aqui, da construção e do desenvolvimento do MAR. Aos nossos vizinhos, por nos acolherem e se tornarem parte do museu. Aos nossos apoiadores, por possibilitarem a realização de uma programação que tocou mais de 1,2 milhão de pessoas. E, à Prefeitura do Município do Rio de Janeiro, pela oportunidade de estarmos à frente desse projeto maravilhoso. Tem sido uma honra.



Eder Sá Alves Campos
Presidente do Conselho de
Administração do Instituto Odeon

CARTAS

Quando assumi a gestão do Museu de Arte do Rio – MAR, em 2012, o Instituto Odeon se comprometeu a colocar em funcionamento, em menos de um ano, um museu que deveria levar a arte a uma dimensão além da contemplação. A proposta para o novo espaço foi descrita e detalhada em dois documentos que nortearam as ações do Instituto ao longo dos cinco anos seguintes. O primeiro, o plano museológico – entregue ao Odeon em meados de 2013 –, estabelecia o diálogo permanente entre arte e educação, além da formação e ampliação de um acervo que estivesse o tempo todo interagindo com as atividades-fim do museu. O segundo documento, o planejamento estratégico – este desenvolvido sob a condução do Odeon em 2012 –, apontava os caminhos para atingir esses objetivos a partir de uma escuta ativa da sociedade.

Hoje, ao olhar os números e atividades do MAR nos últimos anos, posso dizer que o Odeon cumpriu sua promessa de oferecer ao Rio de Janeiro um museu mais inclusivo e popular, no sentido de estar atento às urgências e potências da sociedade e da comunidade do território em que está inserido. Conseguimos entregar, todos os dias, um espaço vivo e mais dinâmico, que se transforma por meio de processos e ações que rompem o antigo paradigma de que museu é lugar para guardar coisa velha.

Além das exposições e atividades educativas, a razão maior de nossa existência, trouxemos para o MAR uma programação que envolve expressões artísticas muitas vezes marginalizadas. Basta pensar no MAR de Música, que nasceu como estratégia de ativação de público e de tornar o MAR um museu vivo, ao apresentar artistas desconhecidos, muitos deles moradores da própria zona portuária do Rio. Hoje, o programa se consolidou na agenda como uma atividade indispensável para o museu e sua interação social. E assim muitas pessoas que nunca haviam entrado em um museu tiveram a oportunidade de descobrir que esse é, sim, um lugar acolhedor e feito para servir a população – a principal função de um bem público.

Ao longo dos anos, o Odeon também estabeleceu uma relação muito próxima com a academia, por meio de parcerias com as principais universidades do Rio de Janeiro. Um trabalho que levou à realização de diversos seminários, nacionais e internacionais, e permitiu a criação de diferentes cursos no campo da arte e da cultura. Hoje o MAR tem participação em MBA de gestão de museus, desenvolve programas de curta, média e longa duração, além de uma série de atividades dedicadas a profissionais, estudantes e professores interessados em gestão, arte e museologia. E aí é inevitável falar das outras atividades da Escola do Olhar, um espaço de construção coletiva intensa em que são oferecidos programas estruturados de educação formal e

não formal. Apenas em 2016, foram 143 ações e mais de 7.660 participantes de atividades diversas, gratuitas e abertas a todos os públicos.

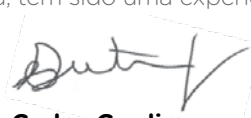
Na área de conteúdo, chegamos ao auge em 2016 com a maior mostra já realizada pelo museu. Em *A cor do Brasil*, os visitantes puderam acompanhar um recorte singular sobre as obras de artistas reconhecidos, incluindo *Abaporu*, de Tarsila do Amaral. O início da mostra foi em agosto, coincidindo com o período dos Jogos do Rio 2016, e atraiu mais de 60 mil pessoas naquele mês para o museu, um recorde histórico de público do MAR.

É importante mencionar também o aspecto financeiro. A autonomia frente aos recursos repassados pela prefeitura foi se consolidando com o passar dos anos, e hoje é possível dizer que o MAR tem uma boa diversidade de fontes de financiamento. As contas – sempre auditadas por empresa independente – estão em dia. Mesmo diante do cenário de eventual incerteza da renovação contratual, entramos em 2017 prontos para manter o museu em funcionamento sem perder a qualidade da programação – uma característica da qual nunca abrimos mão, continuamente destacada nas pesquisas de opinião e nas críticas e menções ao museu nos principais veículos de imprensa do país.

Isso tudo também foi possível graças a um modelo de gestão que conferiu mais autonomia e agilidade na tomada de decisão. Com as organizações sociais, a operação de um equipamento cultural ganha mais dinamismo, transparência e eficiência. Há sempre a oportunidade de aprimoramento, claro, e muitos aspectos podem ser melhorados. Nesses cinco anos à frente da gestão do MAR, vários foram os desafios enfrentados pelo Odeon e pelos órgãos do poder público concedentes. Nessa relação pautada pelo equilíbrio e pela atuação crítica, construtiva e propositiva – de ambos os lados –, predominou o interesse comum em fazer do MAR um grande museu.

O modelo de gestão por organizações sociais contribuiu ainda para a sistematização de uma série de processos e procedimentos que asseguram a operação do museu, de maneira alinhada, mas independente do órgão gestor. Esse é um legado importante que o Odeon deixa para um eventual sucessor na condução das atividades do MAR.

Nas próximas páginas, o leitor encontra uma série de informações sobre o museu e as iniciativas implantadas pelo Instituto ao longo dos anos. São ações que transformaram o MAR em um lugar de confluência no Rio de Janeiro e de referência no Brasil e no mundo. Agradeço a todos os que participaram desse percurso maravilhoso e desafiador, ciente de que deram o seu melhor. E de que constituir um dos principais equipamentos culturais do Rio, apesar do pouco tempo de vida, tem sido uma experiência extremamente rica e gratificante.



Carlos Gradim
Diretor-presidente do Instituto Odeon



THALES LEITE





UM MUSEU
PARA TODOS



O MAR é um lugar aberto à reflexão e às diferentes possibilidades de diálogo entre arte e educação. Um espaço que conformou suas práticas cotidianas com programas e ações que envolvem diversos públicos de forma dinâmica e inclusiva

Inaugurado em março de 2013, o Museu de Arte do Rio – MAR é um equipamento cultural do município do Rio de Janeiro, idealizado e construído em uma parceria entre a prefeitura e a Fundação Roberto Marinho, erguido no lugar onde a cidade começou. Sua relação com a zona portuária é o ponto de partida para a compreensão de sua função social e para o entendimento do papel que ele deve exercer enquanto bem público – e do retorno que deve dar à sociedade.

Como todo museu, o MAR se dedica à coleta, registro, pesquisa e preservação da memória e da cultura de um povo. Mas sua função também extrapola essas características e busca estabelecer um diálogo indissociável entre arte e educação. O objetivo é ser um lugar aberto à reflexão e às diferentes e inúmeras possibilidades de conexão entre a programação expositiva, cultural e as atividades de ensino e formação.

Essa proposta tem como base a escuta aberta e a participação ativa da

sociedade, seja por meio de professores pós-graduados em universidades internacionais, seja por meio dos moradores dos bairros que o cercam. O MAR é um museu suburbano no meio do Rio de Janeiro. Um museu de todos e para todos. Um museu dinâmico, em permanente transformação, disposto a conformar cotidianamente suas práticas ou a mudá-las, se for preciso.

Num país como o Brasil, onde a população não possui hábitos de frequentar museus, isso é fundamental para se quebrar paradigmas. Daí os vários programas e ações que buscam o envolvimento de públicos diversos, que encontram neste espaço as muitas possibilidades de arranjos e amarrações que uma exposição oferece. Amarrações que podem transcender o pavilhão e chegar a um curso de formação com professores da Escola do Olhar, uma visita educativa ou um seminário acadêmico, a uma oficina para crianças ou um repente de rappers, ou ainda a uma conversa de galeria conduzida por



um morador local. São muitos eventos e ações dialogando entre si e gerando mais conteúdo e conhecimento, o tempo todo, dinamizando um processo que não tem começo, meio e fim da forma como costumamos imaginar. Daí a proposta de o MAR ser um museu de processos.

O MAR também é um lugar de articulação intensa entre a história e a cidade do Rio de Janeiro em dimensões simbólicas e imaginárias. Seu território é, sim, a zona portuária da capital, mas sua atuação não se restringe a espaços físicos e geográficos. Seus limites são o Brasil e o mundo. São as diferentes perspectivas de uma agenda



THALES LETTE

>> VISTA DO MUSEU DE ARTE DO RIO - MAR

PERFIL

que propõe a percepção crítica sobre temáticas sociais, ambientais, culturais, econômicas e políticas.

Nesses cinco anos, o MAR contribuiu também para a consolidação de um modelo de gestão de equipamentos culturais pautado pela relação de parceria entre o setor público e as organizações sociais (OS). Uma experiência que – sem dúvida – ajudou a erguer, em tão pouco tempo, um museu que já é referência no Brasil e no mundo.

ESPAÇO FÍSICO

O MAR está dividido em dois prédios principais distintos e interligados, de modo que diferentes ações culturais e educativas possam ser realizadas em qualquer um deles. O antigo Palacete Dom João VI abriga as salas de exposição. O prédio vizinho é o ambiente da Escola do Olhar, onde se realiza a maioria dos cursos, oficinas e outras experiências coletivas e individuais de caráter educativo, com ênfase na construção do conhecimento.

No Pilotis, localizado entre os dois prédios, é realizada boa parte da programação cultural e das ações educativas, configurando-se um local de encontro entre pessoas dos mais diferentes perfis e origens.



>> MUSEU DE ARTE
DO RIO - MAR



MUSEU DE ARTE DO RIO

ESCOLA DO OLHAR*

4 salas - 50 m²
Capacidade:
35 pessoas

3 salas - 85 m²
Capacidade:
60 pessoas

2 salas - 100 m²
Capacidade:
70 pessoas

1 sala - 160 m²
Capacidade:
115 pessoas

*Salas climatizadas

AUDITÓRIO MAR

Capacidade:
97 pessoas

Sala de Intérpretes

Sala do Palestrante

FOYER 170m²

Espaço semiaberto
Capacidade:
150 pessoas

Copa para buffet com 15 m²

MIRANTE 150m²

Capacidade:
200 pessoas

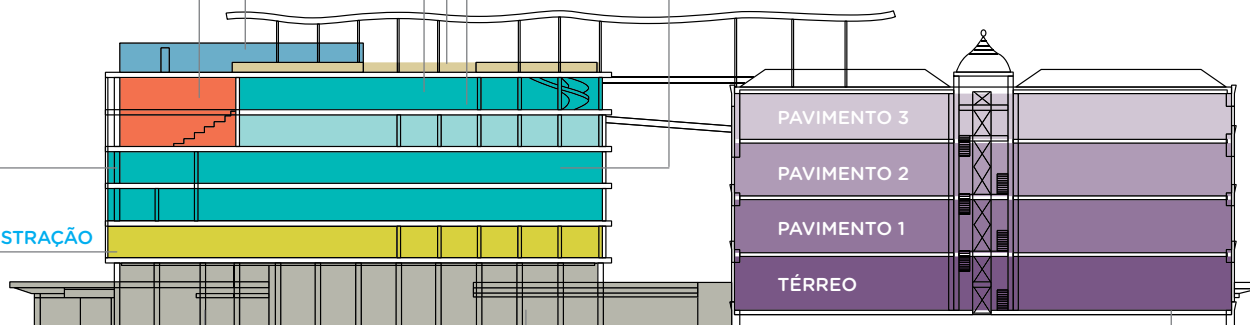
VARANDA CARIOCA 76m²

Espaço semiaberto
Capacidade:
85 pessoas

RESTAURANTE

BIBLIOTECA

ADMINISTRAÇÃO



PILOTIS 450m²

Pé-direito de 5,66 m
Capacidade: 800 pessoas

LOJA E CAFETERIA

TÉRREO

O andar térreo do Pavilhão de Exposições é reservado prioritariamente para projetos de arte contemporânea. Com uma arquitetura mais robusta e flexível, abraça propostas diversas, muitas delas comissionadas pelo MAR, ou de caráter *site-specific*. A nova Reserva Técnica está instalada em uma de suas galerias.

PAVIMENTOS 1 E 2

O 1º e o 2º andares são destinados a exposições temporárias temáticas ou individuais, dentro da linha curatorial estabelecida pelo diretor cultural do MAR, em colaboração com curadores convidados, reunindo obras do próprio acervo e também de outras coleções de arte brasileiras e estrangeiras, institucionais e particulares.

PAVIMENTO 3

O 3º andar é reservado a exposições sobre o Rio de Janeiro, concebidas por curadores do museu e convidados. O MAR apresenta sempre ao menos uma exposição que trata de aspectos diversos da cidade.

GOVERNANÇA

Estruturado a partir das diretrizes do contrato de gestão, o sistema de governança do MAR tem como princípios básicos a gestão compartilhada com a sociedade e a transparência sobre o desempenho do museu, com prestações de contas amplas e periódicas

O sistema de governança do Museu de Arte do Rio foi estruturado a partir das diretrizes do contrato de gestão, que estabelecem, dentre outras coisas, as relações, direitos e obrigações do poder público e do Instituto Odeon. Esse modelo, construído e aprimorado conjuntamente pelas partes ao longo do tempo, prevê uma série de controles e instrumentos para o acompanhamento da gestão, de forma que os recursos financeiros, o patrimônio e as ações do gestor estejam de acordo com a legislação vigente, a transparência e a ética na condução das atividades do museu.

Os princípios básicos dessa governança são a gestão compartilhada com a sociedade e a transparência sobre o desempenho do museu, com prestações de contas amplas e periódicas.

Tanto a estrutura quanto os princípios de governança vêm amadurecendo continuamente desde o início do contrato de gestão, assinado em 2012.

A construção desse modelo é um desafio tanto para a administração municipal quanto para o Instituto Odeon, levando-se em conta que o MAR foi a primeira experiência de gestão de equipamento cultural por OS no município do Rio de Janeiro.

De um lado, o Instituto Odeon, responsável pela execução do contrato de gestão, possui Conselho de

>> CONVERSA DE GALERIA EM
DA NATUREZA DAS COISAS - PABLO LOBATO



THALES LETTE

Administração, Conselho Fiscal e Diretoria; de outro, o Poder Público, que determina o norte da política de cultura, participa da governança e indica membros para o Conselho do MAR, além de acompanhar o dia a dia do museu por meio de órgãos fiscalizadores, como o Tribunal de Contas do Município e a Comissão Técnica de Acompanhamento e Avaliação (formada hoje por representantes das áreas financeiras e de museus da Secretaria de Cultura e Secretaria de Educação).

Há também ferramentas legais para evitar conflitos de interesses. Conselheiros do Instituto Odeon, por exemplo, não podem ser parentes até terceiro grau de administradores públicos do município do Rio de Janeiro. E se forem eleitos ou indicados para a diretoria do museu, devem renunciar ao Conselho de Administração, como determina a lei municipal que regulamenta as atividades das OS.

Em 2012, quando começou o projeto de implantação do MAR, o Instituto Odeon conduziu, considerando seus próprios valores e missão, a elaboração de um planejamento estratégico para a instituição, considerando as expectativas da sociedade, que foram captadas por meio de entrevistas e depoimentos dos principais *stakeholders*. Esse documento define as escolhas feitas para a

construção do futuro do museu e a concretização de sua missão. E, portanto, é seguido até hoje como referência para sua atuação (o planejamento estratégico pode ser conferido no site do museu: www.museudeartedorio.org.br/pt-br/gestao/planejamento-estrategico).

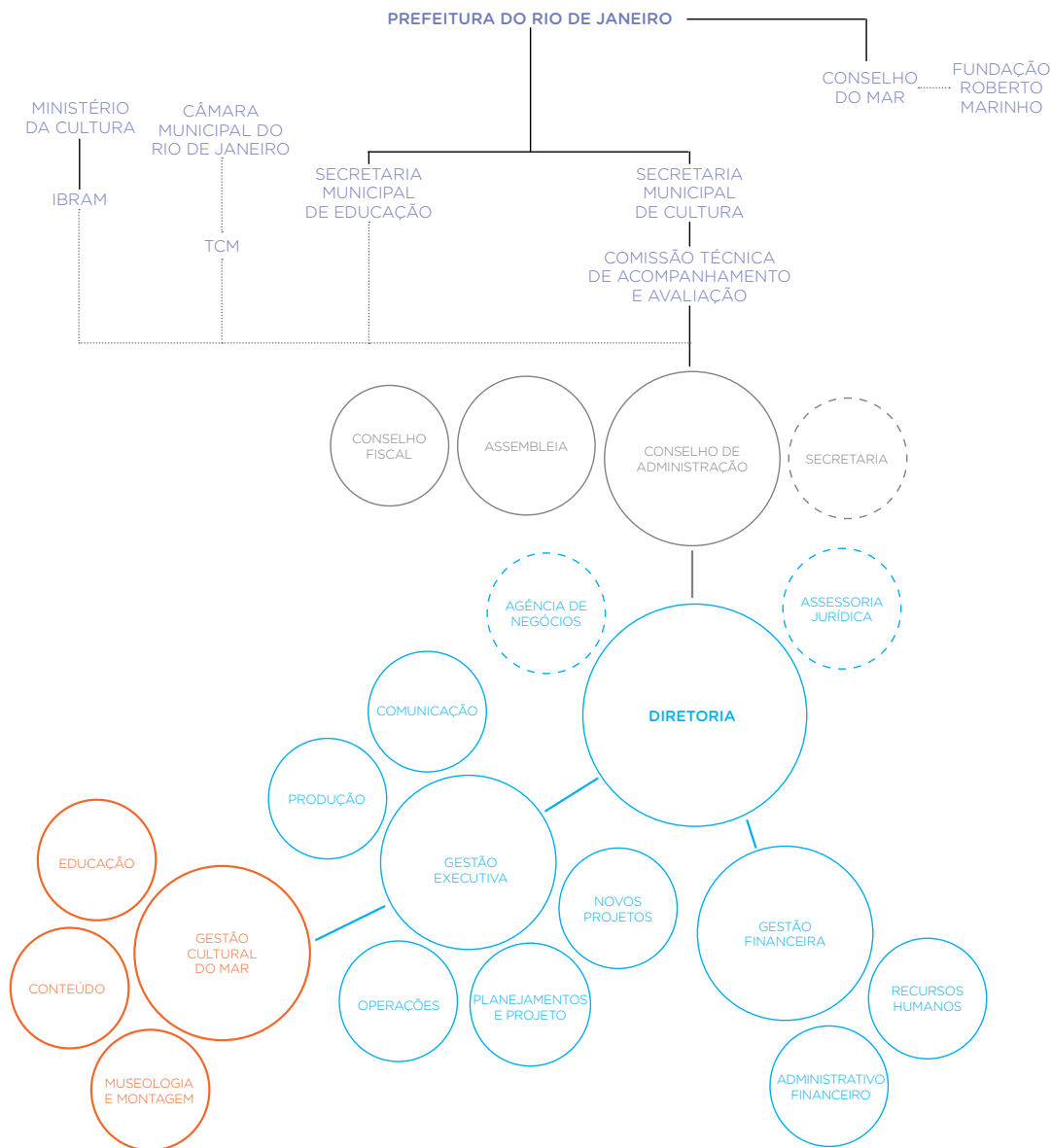
>> MAR É LUGAR DE CRIANÇA



MARCELO REGUIA

GOVERNANÇA

UM MUSEU PARA TODOS



MAR

Desenvolver um espaço onde o Rio se encontra e se reinventa através do conhecimento da arte e da experiência do olhar, com ênfase na formação de acervo e na educação.

Transformar as relações do Rio com a arte em processo de formação emancipatória da cidadania.

ESFERA PÚBLICA
O MAR é de todos e para todos.

DEMOCRACIA
Ter uma escuta ativa da sociedade.

EXCELÊNCIA
Ser incansável na busca da qualidade.

AUTONOMIA INSTITUCIONAL
Guiar a ação intelectual e administrativa (modelo de gestão).

TRANSPARÊNCIA
Tornar públicos os processos, ações e resultados.

PROATIVIDADE
Na ação cultural e administrativa para o cumprimento de sua missão.

MISSÃO VISÃO VALORES

INSTITUTO ODEON

Promover gestão e produção cultural e artística de excelência, em diálogo com a educação, agregando valor público para a sociedade.

Transformar a percepção da sociedade sobre os equipamentos culturais, reforçando as conexões da arte com os espaços públicos e com os indivíduos.

Gestão transparente e participativa.

Transgressão nas conexões entre arte e educação.

Qualidade no emprego de recursos públicos e privados.

Perenidade dos equipamentos culturais.

Pertencimento entre usuários, fornecedores, financiadores, colaboradores e gestores.

Alteridade, integridade e responsabilidade nas ações.

24.299

itens fazem parte do acervo

490

metros quadrados de Reserva Técnica

15 MIL

metros quadrados de construção

7 salas de exposição

1 restaurante 

1 loja 

1 café e bistrô 



121

 colaboradores diretos e estagiários

106

 colaboradores indiretos

113

 colaboradores que participaram de treinamentos e capacitações

ÓRGÃOS DA GOVERNANÇA DO MAR

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO INSTITUTO ODEON

É responsável por tomar as decisões estratégicas e definir as políticas, diretrizes e linhas de atuação do Instituto Odeon. Também são suas atribuições fiscalizar a Diretoria e fixar sua remuneração, bem como aprovar orçamentos e planos de trabalho.

O órgão se reúne no mínimo três vezes por ano, e quantas vezes forem necessárias, em caráter extraordinário. É formado por profissionais que atuam de forma voluntária, com formações e experiências distintas com mandatos de até quatro anos e possibilidade de serem reconduzidos.

Composição:

PRESIDENTE CONSELHO

Eder Sá Alves Campos

Edmundo de Novaes Gomes

Eloisa Elena Gonçalves

Bruno Ramos Pereira

Emília Andrade Paiva

Iran Almeida Pordeus

Mônica Moreira Esteves Bernardi (Conselheira Fiscal)

CONSELHO MUNICIPAL DO MUSEU DE ARTE DO RIO (CONMAR)

É o braço da administração pública na gestão do MAR. Tem caráter consultivo e sua principal atribuição, além de aprovar as aquisições de obras para o acervo, é validar o conteúdo das exposições propostas pela Diretoria Cultural. É formado por representantes da prefeitura e da sociedade civil e trabalha com o apoio do Comitê de Patronos, criado em 2014 para ampliar a possibilidade de captação de recursos e a interação do MAR com outros equipamentos e instituições públicas e privadas.

Composição:

CONSELHO

Márcio Fainzilber

Hugo Barreto

Ronald Munk

Luiz Chrysostomo

Pedro Buarque de Hollanda

Luiz Paulo Montenegro

Paulo Niemeyer Filho

Sergio Perim Faria Junior

DIRETORIA

Instância da governança responsável pela gestão executiva do MAR e pela coordenação de todas as atividades estratégicas e operacionais. Tem como atribuições garantir o cumprimento do contrato de gestão, executar as diretrizes definidas pelo Conselho de Administração e gerenciar a operação do museu, como finanças, recursos humanos e organização das atividades de educação, conteúdo, museologia, produção e comunicação. Seus membros são designados ou dispensados pelo Conselho de Administração.

>> VISITA EDUCATIVA

MARCELO REGUIA



Vinculada à Secretaria Municipal de Cultura, atua em conjunto com a gestão do museu na avaliação e acompanhamento das atividades do MAR, por meio dos indicadores e metas estabelecidos no contrato de gestão. Também são suas atribuições apontar riscos e sugerir mudanças, podendo até mesmo recomendar ao secretário de cultura a rescisão do contrato de gestão.

COMISSÃO TÉCNICA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO





MAR ADENTRO

PROPOSTA CURATORIAL

O MAR é um espaço de experimentação e educação integral do sujeito. Um museu no qual a arte e a cultura se tornam instrumentos de cidadania, diálogo e pensamento crítico, por meio da criação de novas narrativas em torno de seu próprio universo social

O MAR é um museu com forte vocação e função educadora, aberto para as reflexões em torno do universo social em que está inserido. Suas ações abarcam a própria cidade do Rio de Janeiro ao mesmo tempo como fonte e destino de sua elaboração cultural. Essa proposta coloca o museu como campo de experimentação e educação integral do sujeito, no qual a arte e a cultura se tornam instrumentos de cidadania, diálogo e pensamento crítico.

A proposta curatorial do MAR busca a articulação das dimensões históricas, simbólicas e imaginárias sem se prender a um estilo, época ou natureza artística. O fio condutor de suas exposições não é único, mas reúne as várias conexões possíveis entre diferentes linguagens e períodos. Essa percepção favorece a criação de novas narrativas e se traduz em uma multiplicidade de perspectivas que pode reunir obras contemporâneas, artefatos antigos, objetos, vídeos, documentos históricos, brinquedos e até lembranças turísticas no mesmo espaço.

O MAR também entende a manifestação artística como um processo de significação da sociedade, isto é, como uma expressão latente de questões políticas e sociais. Como lugar de experiência da arte e diálogo permanente com a educação, o museu integra seus espaços físicos de modo que o público perceba uma circulação natural entre o Pavilhão de Exposições, a Escola do Olhar, os locais de estudo e pesquisa, de convívio, descanso ou contemplação.

Em 2016, a maior exposição já realizada pelo museu ilustra bem a busca por diferentes perspectivas sobre a arte e o universo em que o MAR está presente. Em *A cor do Brasil*, o visitante acompanhou a trajetória da arte brasileira desde o período colonial até o século 21, reunindo mais de 300 peças vindas da Argentina, do México e de outras 12 instituições brasileiras. Entre elas, o *Abaporu* e *Antropofagia*, de Tarsila do Amaral, dividiram espaço com obras de outros artistas consagrados, como Frans

Post, Alfredo Volpi, Anita Malfatti, Eliseu Visconti e Beatriz Milhazes.

Emprestado pelo Museu de Arte Latino-Americana de Buenos Aires (Malba), da Argentina, o *Abaporu* não era exposto em um museu brasileiro havia muitas décadas, e sua vinda demonstra a importância e o reconhecimento do MAR como instituição dedicada à arte e à cultura.

O ano de 2016 também reafirmou a vocação historiográfica do museu com a montagem de exposições de artistas pouco conhecidos, porém de profunda relevância para a produção cultural do país. Além de *A cor do Brasil*, a mostra *Leopoldina, princesa da independência, das artes e das ciências* apresentou as diferentes facetas da imperatriz e abordou sua importante colaboração para a Independência do país. A exposição reuniu documentação histórica do século 19, obras de arte do período e contemporâneas, além de pinturas raras como a tela *Pedro I e Imperatriz Leopoldina*, de Simplício de Sá (aluno de Debret que assumiu seu lugar como retratista da corte).

No período, outro aspecto relevante foi a mudança na diretoria cultural. Paulo Herkenhoff deixou a função de diretor cultural no segundo semestre, depois de quatro anos no cargo. Em seu lugar, Evandro Salles assumiu em outubro a responsabilidade de levar adiante a proposta que transformou o MAR numa referência para o universo das artes, da educação e da cultura no Brasil.



THALES LEITE



>> EXPOSIÇÃO
O POEMA INFINITO DE
WALDEMIR DIAS-PINO

EXPOSIÇÕES

A COR DO BRASIL

2 de agosto de 2016
a 15 de janeiro de 2017

**Curadoria: Paulo Herkenhoff
e Marcelo Campos**

Uma antologia da cor, a exposição ocupou três galerias do Pavilhão de Exposições e apresentou percursos, inflexões e transformações da cor na história da arte brasileira. Encontravam-se, na mostra, os projetos cromáticos dos pintores viajantes do séculos 18 ao 19, das investigações acadêmicas, das experimentações modernas, dos projetos construtivos, das radicalizações da forma dos anos 1960/1970, das explosões de cores dos anos 1980 e da atualidade.



THALES LEITE



THALES LEITE

**AO AMOR DO PÚBLICO I -
DOAÇÕES DA ARTRIO (2012-2015)
E MINC/FUNARTE - HOMENAGEM
A CELY MESQUITA**

8 de março a 24 de abril de 2016

Curadoria: Paulo Herkenhoff

Parte das comemorações pelo terceiro aniversário do MAR, a exposição apresentou um recorte do acervo que vem sendo montado desde antes de sua inauguração e hoje conta com mais de 5 mil itens. A mostra fez ainda uma homenagem a Cely Mesquita, cuja generosidade contribuiu para a formação do Fundo Cely, Ronie e Conrado Mesquita. Foram exibidas cerca de 300 obras doadas ao museu ao longo das últimas edições da ArtRio, feira internacional de arte realizada na cidade. Além dos trabalhos advindos das doações feitas ao longo da ArtRio, esta exposição trouxe a público também três doações recentes realizadas por meio de editais da Funarte: um conjunto expressivo da produção de Vera Chaves Barcellos (RS), o que torna o MAR um centro de referência de sua obra; *Moradia popular brasileira*, série de caráter social de Evandro Salles (RJ); e *Natureza morta*, fotografias que inquietam cartografias e identidades do Rio, de Louise Ganz e Ines Linke (MG).

DA NATUREZA DAS COISAS - PABLO LOBATO

26 de abril a 18 de setembro de 2016

Curadoria: Clarissa Diniz

A exposição inseriu-se em uma linha da curadoria do MAR que busca apresentar artistas relativamente desconhecidos no circuito de arte nacional, como Pablo Lobato, de Belo Horizonte. O museu exibiu cerca de 40 obras, reunidas e organizadas como uma reflexão sobre a constituição das coisas e das imagens, atentando para as singularidades de suas “naturezas”. Os formatos variaram entre vídeos, fotografias, instalações e objetos, que propõem cortes – físicos, simbólicos, políticos e espaço-temporais – para “liberar sentidos”.



MARCELO REGUIA



THALES LEITE

ENQUANTO BEBO A ÁGUA, A ÁGUA ME BEBE - LUCIA LAGUNA

29 de novembro de 2016

a 29 de janeiro de 2017

Curadoria: Cadu e Clarissa Diniz

A mostra explorou diferentes pontos de vista das práticas relacionais e colaborativas na arte. Lucia apresenta pinturas, desenhos e mobiliário que foram elaborados com a participação de seus assistentes, a partir da observação de cenas rotineiras, de impressões de cunho doméstico, de uma autora que pinta tudo o que vê e o que não se vê – uma das obras, por exemplo, foi feita a partir de uma fotografia que ela tirou de uma das janelas do MAR. Em 36 pinturas, 11 delas inéditas, a artista criou paisagens que são cartografias de um caminhante sem destino e sem pressa. Malhas sobrepostas, marcadas pelo tempo que age sobre a urbe e por entre a própria pintura.

EXPOSIÇÕES



THALES LEITE

LEOPOLDINA, PRINCESA DA INDEPENDÊNCIA, DAS ARTES E DAS CIÊNCIAS

12 de julho de 2016 a 25 de março de 2017

Curadoria: Luis Carlos Antonelli,
Paulo Herkenhoff e Solange Godoy
Curadoria adjunta: Pieter Tjabbes

A vida de Dona Leopoldina, uma das personalidades mais importantes no processo de emancipação do Brasil, foi retratada por meio de obras de arte, iconografia, documentos, vestuário e mobiliário, além de itens de botânica, zoologia e mineralogia. Ao todo, foram mais de 450 itens, expostos até mesmo na passarela que liga os dois prédios do MAR, o que inaugura um novo espaço a ser explorado pelas exposições.

A quantidade e diversidade dos itens em exposição ajudaram a revelar a complexidade do contexto em que vivia a Imperatriz Leopoldina, austríaca que, por ter se casado com Dom Pedro I, se instalou em um país em plena transformação política, com clima e costumes muito diferentes dos europeus.

LINGUAGENS DO CORPO CARIOCA [A VERTIGEM DO RIO]

7 de junho a 16 de outubro de 2016

Curadoria: Paulo Herkenhoff
Cocuradoria: Milton Guran

A exposição tomou como ponto de partida o corpo de quem vive no Rio de Janeiro para pôr em discussão a identidade social como uma espécie de gíria gestual. Estiveram representados desde as belezas da cidade, por meio de paisagens, pessoas e músicas, até seus problemas sociais, como as marcas da criminalidade. Foram 800 obras de artistas como Evandro Teixeira, Pierre Verger, Bruno Veiga e Ana Stewart, entre outros nomes, que captaram a essência da alma carioca em seus trabalhos. A mostra integrou a programação do FotoRio 2016.



THALES LEITE



THALES LEITE

MEU MUNDO TEU - ALEXANDRE SEQUEIRA

29 de novembro de 2016
a 24 de fevereiro de 2017

Curadoria: Clarissa Diniz e Janaina Melo

Os trabalhos do paraense Alexandre Sequeira são processos de encontro e convivência que costumam ter, na fotografia, uma potente mediação. As obras exploram a sua relação com pessoas, lugares e motivações. Nesta retrospectiva, o artista apresentou seus maiores projetos, incluindo o que dá nome à mostra, além de um trabalho feito exclusivamente para esta exposição – em que explora uma relação com o território do museu. Em parceria com Aline Mendes, participante do Vizinhos do MAR, Alexandre investigou o acervo de Tião, que foi durante muitos anos fotógrafo do cotidiano do Morro da Providência. A exposição trouxe também uma instalação de 2008, *Cerco à memória*, ano em que Alexandre trabalhou com comunidades quilombolas e se envolveu com a problemática dos incêndios criminosos nos cemitérios dessas comunidades.



THALES LEITE

O POEMA INFINITO DE WLADEMIR DIAS-PINO

1º de março a 10 de julho de 2016

Curadoria: Evandro Salles

Tendo como eixo central quatro poemas – *O dia da cidade*, *Ave*, *Solida* e *Numéricos* – a exposição trouxe à luz um dos mais importantes artistas do Brasil, reconhecido como um dos precursores da poesia concreta e uma relevante referência para os preceitos neoconcretos. Dias-Pino também é conhecido por sua intensa atividade como teórico do design e programador visual. A mostra apresentou um total de 800 peças relacionados à produção do artista, entre livros, cartazes, objetos, fotografias, desenhos, vídeos e instalações para contar a história de seus quase 90 anos de vida e obra.

O acervo do MAR é uma esfera importante para a transversalidade das atividades culturais e educativas do museu. É uma instância viva de pesquisa e de recursos que estimula diferentes percepções sobre o passado e o futuro da expressão artística

A formação e ampliação do acervo é fundamental para o MAR se constituir como espaço de produção da memória e de novos arranjos no campo da arte, da cultura e da educação. Hoje a coleção do museu é uma instância viva de pesquisa e experimentação, integralmente alinhada à proposta de “coleccionar o que exibimos e exibir o que colecionamos”. Suas 5.844 peças museológicas permitem inúmeras possibilidades de leitura e interpretação do mesmo tema, de modo que possam fomentar a produção do novo ou daquilo que ainda não foi explorado no universo da arte e da cultura.

Para aprofundar sua responsabilidade na produção da memória e do imaginário local, o MAR busca continuamente a ampliação de seu acervo por meio de doações (diretas e legados), compras e aquisições (em leilões, por exemplo) ou transferência de propriedade. Quase a totalidade foi adquirida por doações de colecionadores, artistas, galerias e

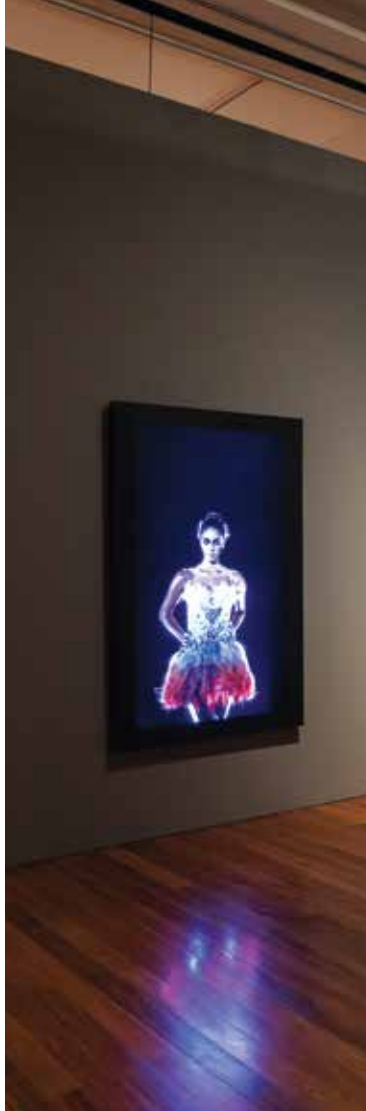
instituições, o que envolveu um trabalho árduo e permanente de articulação ao longo dos anos – encabeçado pelo curador Paulo Herkenhoff, que deixou a função de diretor cultural do MAR em outubro de 2016.

Dessa forma, o museu constituiu uma formidável coleção ao longo do tempo, incluindo obras de artistas consagrados ou pouco conhecidos, esculturas, fotografias e documentos historiográficos, peças e objetos diversos, além de itens que ganharam conotação artística ou histórica relevante ao serem exibidos no contexto de uma exposição.

Desde o início, o acervo do MAR se conformou também como uma esfera importante para a transversalidade das atividades do museu. Ele dialoga com a programação expositiva ao mesmo tempo em que pode se integrar a um curso ou uma oficina da Escola do Olhar. Da mesma forma que uma mostra pode alimentar a coleção, a coleção também pode gerar uma exposição,

estabelecendo assim uma ponte entre as atividades de cultura e educação.

Um exemplo prático dessa orientação é a inauguração, em março de 2016, da mostra *Ao amor do público I - Doações da ArtRio (2012-2015) e MinC/Funarte - Homenagem a Cely Mesquita*, que apresentou ao público 317 obras da Coleção MAR. As peças foram doadas ao longo das últimas edições da ArtRio, feira de arte realizada no Rio de Janeiro que reúne artistas, pesquisadores, colecionadores e galeristas, entre outros públicos. Além dos trabalhos que passaram a fazer parte do acervo por meio da ArtRio, a exposição também levou ao público três doações recentes realizadas por meio de editais da Funarte: um conjunto expressivo da produção de Vera Chaves Barcellos, o que torna o museu um centro de referência de sua obra.



THALES LEITE

>> EXPOSIÇÃO AO AMOR DO PÚBLICO I - DOAÇÕES DA ARTRIO (2012-2015) E MINC/FUNARTE - HOMENAGEM A CELY MESQUITA



ITENS INVENTARIADOS NO MAR ATÉ 2016

	TOTAL DO ACERVO	% INVENTARIADO
Arquivísticos	6.112	100%
Bibliográficos	12.343	100%
Museológicos	5.844	100%
Total geral	24.299	100%



THALES LEITE

>> ACERVO DO MAR

Ao todo, o MAR recebeu 3.462 novas doações em 2016 (entre acervo arquivístico, bibliográfico e museológico), também advindas de exposições como *Leopoldina, princesa da Independência, das artes e das ciências* (como porcelanas, objetos de uso cotidiano e arte decorativa, entre outras) e *A cor do Brasil* (incluindo quadros de artistas consagrados).

INVENTÁRIO E CATALOGAÇÃO

O acervo do MAR – que inclui a coleção museológica, bibliográfica e arquivística – teve seus itens integralmente inventariados em 2015, trabalho que continuou em 2016 à medida que novas peças foram sendo incorporadas. Assim, somente no último ano foram inventariados 3.462 itens, sendo 1.059 obras da coleção museológica, 1.652 itens da coleção bibliográfica e 751 da coleção arquivística.

Em 2016, outro trabalho importante foi a revisão de procedimentos específicos para a realização do inventário, a partir da reorganização de processos. Cada peça passou a contar com uma ficha de diagnóstico, livro de tombo, numeração sequencial, registro fotográfico e ficha de registro no Pergamum, o sistema que reúne dados básicos da obra (informações que a individualizam e caracterizam, como matérias-primas

utilizadas, medidas, doador, etc). No período, cabe ressaltar também que a meta referente ao indicador *% de itens do acervo catalogados*, prevista no contrato de gestão, foi retirada do plano de trabalho pactuado entre o Instituto Odeon e a Secretaria Municipal de Cultura para o período de abril 2016 a abril 2017. Até o primeiro quadrimestre



>> ACERVO DO MAR

de 2016, quando o indicador ainda estava vigente, o MAR tinha um total de 75% de itens catalogados, índice superior à meta estabelecida no período, de 50%. Para 2017, a proposta é que essa meta volte ao quadro de metas do contrato de gestão a partir de maio. Ainda assim, cabe ressaltar que o museu continuou com o compromisso e buscando captar recursos por meio de leis de incentivo e parcerias para tentar viabilizar a catalogação do acervo. O contrato com o BNDES no final do ano viabilizou, além a ampliação da reserva técnica, a continuidade das atividades de catalogação do acervo para 2017.



THALES LEITE

FOTOS: EQUIPE MAR



>> NOVA SALA DA
RESERVA TÉCNICA



A NOVA RESERVA TÉCNICA

A museologia consiste no trabalho de arquivo, cuidado e guarda do patrimônio cultural de uma sociedade e é uma atividade-fim de qualquer museu. O MAR nasceu com a proposta de formar e ampliar seu acervo ao longo do tempo e, hoje, quer se tornar uma referência na manutenção e preservação de obras e peças museológicas. Um passo importante nesse sentido foi a ampliação da Reserva Técnica, o espaço onde são guardados os itens da coleção, em dezembro de 2016.

Construída em uma das galerias do Pavilhão, a nova área da Reserva Técnica ocupa 300 m² e tem capacidade de armazenamento cerca de três vezes superior à da primeira, que continua em funcionamento. A ampliação do espaço era um desejo e um desafio antigo do museu, dada a grande variedade e quantidade de materiais, itens e peças que compõem o acervo do MAR – e que exigem cuidados específicos para evitar sua deterioração e descaracterização.

Pensado para atender as necessidades do museu pelo menos pelos próximos cinco anos, o espaço vai receber inicialmente cerca de 300 obras, a maioria quadros e pinturas. Além de oferecer melhor estrutura para o acondicionamento do

acervo, conta também com espaço para manuseio e registro de peças para catalogação. O objetivo é abrir essa parte ao público em 2017, para que o visitante possa conhecer algumas peças da coleção, assistir a vídeos e acompanhar o trabalho de conservação e manutenção da equipe técnica.

A nova Reserva Técnica não estava prevista no projeto original do museu nem no contrato de gestão. Ela é uma necessidade decorrente do acelerado ritmo de ampliação do acervo, encaminhada a partir das devolutivas do Odeon para o Conmar. Dessa forma, ficou definido que seria utilizada uma das salas do Pavilhão de Exposições para abrigar o espaço, e que o Instituto Odeon se responsabilizaria pela busca de recursos que viabilizassem o projeto. Por meio de uma parceria com o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), foram captados recursos de lei de incentivo (Rouanet), aplicados na adequação do espaço e na compra de mobiliário específico para a acomodação das peças, itens e objetos da coleção. A parceria com o BNDES se estende ainda às atividades de catalogação desse acervo.

Nos últimos anos, a escuta ativa do público e a construção coletiva das atividades educativas contribuíram para a consolidação e a perenidade de uma série de programas e ações – alguns deles referência para outros equipamentos culturais

A atuação do Museu de Arte do Rio no campo da educação se baseia na criação de espaços de aprendizado coletivo, em que as diferentes possibilidades de olhar e pensar a sociedade são estimuladas em uma série de ações continuadas e distendidas no tempo. A proposta é oferecer ao público um ambiente de experiência e conhecimento, um lugar que contribua para a prática cidadã e valorize a percepção crítica do mundo a partir da arte e da cultura.

Esse conceito estabelece uma relação direta com a proposta museológica do MAR, de modo que arte e educação dialoguem o tempo todo e explorem os vários desdobramentos e potencialidades de uma exposição ou de uma atividade educativa. Nessa troca permanente, a interação e a escuta aberta são um norteador comum, que invariavelmente se estende também ao público em geral. Dessa forma, as pessoas ajudam a construir as práticas e processos do museu, trazendo novas perspectivas, arranjos e possibilidades de operação.

Desde a inauguração do MAR, essa experiência contribuiu para a consolidação e a perenidade de muitas atividades da instituição. Na Escola do Olhar, conformaram-se os seis grandes programas do museu na área da educação: Visitas Educativas, Formação com Professores, Vizinhos do MAR, MAR na Academia, Arte e Cultura Visual e Biblioteca e Centro de Documentação.

A exposição do fotógrafo paraense Alexandre Sequeira, inaugurada em novembro de 2016, dá uma ideia de como ocorre esse diálogo entre as áreas-fim do museu. Em parceria com Aline Mendes, participante do Vizinhos do MAR, Sequeira explorou o acervo de Tião, que durante muitos anos foi fotógrafo do cotidiano do Morro da Providência. A partir do material encontrado, Mendes e Sequeira procuraram as pessoas dos retratos feitos por Tião e, além de uma nova imagem, capturaram depoimentos desses personagens. Esse trabalho compõe um dos espaços da mostra,



THALES LEITE

>> CONVERSA
DE GALERIA EM
MEU MUNDO TEU -
ALEXANDRE SEQUEIRA

apresentando imagens antigas de Tião, ao lado de fotografias de Sequeira.

Ao longo do tempo, esse tipo de construção coletiva permitiu um entendimento mais amplo e profundo do público espontâneo e do papel do museu como equipamento cultural do Rio de Janeiro. Essa clareza foi fundamental para identificar os pontos mais importantes a serem consolidados, bem como as dinâmicas e processos a serem fortalecidos e aprimorados.

Hoje, o modo como o MAR se relaciona com seus públicos é uma referência para outras instituições. Programas como o Vizinhos do MAR são objeto de interesse e estudo por parte de entidades no Brasil e no mundo. Em novembro de 2016, por exemplo, representantes do museu foram convidados para falar sobre a iniciativa

no seminário Os Museus e seus Públicos, organizado pelo Museu Serralves, na cidade do Porto, em Portugal.

Mais importante, porém, é o estreitamento da relação com moradores da zona portuária e outros públicos historicamente distantes desse tipo de equipamento cultural – pessoas que, por diferentes motivos, e não por acaso, não entendiam o museu como um espaço acessível e democrático.

VISITAS EDUCATIVAS

O programa de visitas educativas é aberto a públicos escolares e não escolares, e tem o objetivo de oferecer aos participantes um espaço que amplie e intensifique as experiências sensíveis e reflexivas da arte, da cultura e da cidade. As visitas são agendadas e oferecidas em horários

>> OFICINA O JOGO DAS
MÁSCARAS LARVÁRIAS



MARCELO REGUA

EDUCAÇÃO

>> VISITA EDUCATIVA



OS NÚMEROS DAS VISITAS EDUCATIVAS EM 2016

46.655
Pessoas atendidas

1.506
Grupos formados

24.005
Estudantes
participantes

97%
de satisfação
com as visitas

preestabelecidos, e trabalham as especificidades dos diferentes públicos, de acordo com seus interesses e necessidades. Também são realizadas atividades com o público espontâneo ao longo da programação do museu.

Esses momentos também são importantes para o engajamento e a mobilização de pessoas em torno das atividades do museu, como ocorreu com a comunidade surda em 2016 (*leia mais na página 50*). Outro exemplo nesse sentido é o Espaço da Criança, uma espécie de residência desenvolvida ao longo do ano em que artistas convidados conduziram atividades com o público infantil no Pilotis. A iniciativa entrou na programação regular e contribuiu para ampliar o número de visitantes, atraindo crianças e suas famílias.

Ao longo do tempo, as visitas educativas se consolidaram como uma estratégia importante para a ativação do público no MAR, uma vez que oferecem uma série de possibilidades de ação e criação de projetos específicos. Abertas a grupos variados – estudantes, ONGs, etc –, elas também representam um desafio constante, que demanda o desenvolvimento de diferentes frentes de diálogo com o público, além da oferta de múltiplas atividades e formas de acessar e experimentar o museu.



>> CONVITE A EXPERIMENTAR:
A COR COMO QUESTÃO

CURSOS REALIZADOS EM 2016

- > A cor como questão
- > Percursos históricos e culturais da região portuária
- > Arte e a politização do brincar
- > A construção social do corpo e as ambiguidades das normas
- > A invenção do carioca
- > O vídeo na arte contemporânea
- > Como viver no capitalismo sem dinheiro?
- > As mulheres, as artes e a ciência
- > O jogo das máscaras larvárias: o valor das formas no espaço, a intimidade e a empatia com o corpo estranho
- > Escolas, redes, imagens e dispersão

Um exemplo é o lançamento do projeto Partiu MAR!, em 2016, uma parceria com o Sesc/Sistema Fecomercio que passou a disponibilizar ônibus gratuitos para professores e suas turmas, sem custo para a escola – as visitas também são cortesia. A iniciativa é uma resposta à redução drástica dos ônibus oferecidos pela Secretaria Municipal de Educação, por motivos orçamentários (*leia mais sobre o Partiu MAR! na página 46*).

FORMAÇÃO COM PROFESSORES

O relacionamento do MAR com professores da rede pública e privada procura estimular a observação, a experimentação e a análise dos processos de ensino e aprendizagem a partir das

interações com o museu. As ações se concentram em cursos e seminários nos quais o fazer, o pensar e o apreciar a arte ocorrem de forma transversal, de modo que os professores identifiquem oportunidades e abordagens que possam se desdobrar em sala de aula.

Dividido em quatro linhas de ação (Convite a Experimentar; Formação em Arte, Educação e Cultura Visual; Oficinas Práticas Artísticas Contemporâneas; e MAR na sua Rede), o programa contempla aspectos práticos e teóricos. Os temas também se relacionam com as exposições e, ao permitirem diversas possibilidades de aprofundamento, criam um ambiente favorável para se pensar a educação.

AS QUATRO LINHAS DE AÇÃO NO EIXO ARTE E CULTURA VISUAL

HISTÓRIA DA ARTE

Promove a reflexão sobre a história da arte a partir das exposições, do programa curatorial e das coleções do MAR.

HISTÓRIA DO RIO

A partir do programa curatorial e dos Núcleos Significativos (da coleção) dedicados ao Rio de Janeiro, apresenta um panorama da história da cidade ao tecer vários percursos sobre os lugares de fala e construção da memória local.

PENSAMENTO, PRÁTICA E LINGUAGEM

Experimentação prática por meio de cursos e oficinas que incentivam a reflexão sobre arte e cultura, numa aproximação e aprofundamento das questões trazidas pelas exposições.

(PARA) PENSAR E FAZER MUSEU

Agenda voltada para o profissional do museu com ações e cursos focados em diferentes áreas: recepção, montagem, curadoria e educação.

Desse modo, os professores participam ativamente do processo de construção do conteúdo e reafirmam a proposta dialógica do museu com a sociedade.

Em 2016, uma parceria entre o Instituto Odeon e o Sesc/Sistema Fecomércio deu origem ao projeto Partiu MAR!, aberto a instituições de ensino públicas municipais, estaduais e federais, da educação infantil à pós-graduação. O objetivo é fomentar a relação do museu como espaço de educação parceiro da escola, valorizando o acesso, o diálogo, a participação e o protagonismo.

O Partiu MAR! é uma ação casada com as visitas educativas e foi criado para ampliar o acesso dos grupos escolares ao museu. Cada instituição de ensino inscreve dois professores no programa de formação e recebe gratuitamente o transporte (ônibus) e a entrada. A iniciativa foi lançada em agosto de 2016 e está prevista para ocorrer até abril de 2017, totalizando 13 formações nesse período.

ARTE E CULTURA VISUAL

O programa imerge no cotidiano e nos processos do museu por meio de uma agenda de cursos, seminários e oficinas. A base das discussões são as exposições realizadas no MAR e as questões presentes nas práticas curatoriais, artísticas e educacionais que envolvem

as relações entre a história do Rio de Janeiro, história da arte, cultura visual e processos de formação de profissionais do campo museológico. As atividades do Arte e Cultura Visual são ministradas por profissionais do MAR e colaboradores externos.

Em 2016, três ações se destacam: o curso de história da arte, destinado a diferentes públicos e ministrados por professores e pesquisadores de referência nas áreas de história e artes; o curso de curadoria, com 35 horas de duração, voltado para profissionais e interessados na prática da curadoria; e o Congresso dos Irreais - Como viver no capitalismo sem dinheiro?. No ano, o curso de história da arte contou com a participação de 84 pessoas; o curso de curadoria superou o número de inscritos (foram 34 participantes no total) e encerrou o ano com 22 concluintes; o Congresso dos Irreais contou com 384 participantes.

>> CONVITE A EXPERIMENTAR: PERCURSOS HISTÓRICOS E CULTURAIS DA REGIÃO PORTUÁRIA



1.145

Pessoas participaram dos cursos do programa Arte e Cultura Visual



MARCELO REGUIA

>> VISITAS EDUCATIVAS: PARTIU MAR!

EDUCAÇÃO

>> MAR NA ACADEMIA: SEMINÁRIO
A ARTE DO INTERCÂMBIO CULTURAL



MARCELO REGUA

MAR NA ACADEMIA

O programa busca promover a participação, o intercâmbio e a cooperação da universidade na construção conjunta de uma agenda curatorial e educativa do MAR, com ênfase nas relações entre museu, arte e educação. Esse trabalho envolve diferentes profissionais de cursos de graduação e pós-graduação do Rio de Janeiro e de outras universidades brasileiras e estrangeiras, a fim de estabelecer uma rede que fortaleça a cidade como centro de reflexão teórica.

As atividades consistem na realização de seminários nacionais e internacionais, cursos, publicações e ações em

parceria que também contribuem para a conformação do acervo do museu e dialoguem com a programação curatorial. Em 2016, um exemplo dessa orientação foi a realização do Seminário Internacional Biblioteca Walter Benjamin, teórico que compõe um dos Núcleos Significativos da Biblioteca do MAR. Dessa forma, o museu se torna um lugar de produção de conhecimento em interface com o acervo e as questões que operam dentro deste espaço público.

BIBLIOTECA

Inaugurada em 2015, a Biblioteca do MAR tem um acervo com mais de 12.300 itens, com destaque para uma expressiva

coleção de livros de artistas nacionais e estrangeiros – a maioria doada pelo então curador Paulo Herkenhoff.

A biblioteca é responsável pelo acondicionamento, inventário e catalogação das obras bibliográficas e arquivísticas do MAR. Além de ser um lugar dedicado à preservação da memória institucional, também se tornou uma importante plataforma para atividades nas áreas fins do museu, uma vez que está voltada e integrada às suas linhas de atuação – arte, cultura afro-brasileira, cultura visual, educação, filosofia e história do Rio de Janeiro.

Ao longo de 2016, o museu deu prosseguimento ao processo de inventariação e catalogação dos itens bibliográficos e arquivísticos, sistematizando procedimentos e processos para aperfeiçoar as condições de guarda do acervo. Em 31 de dezembro, 100% dos itens haviam sido inventariados.

AÇÕES DO PROGRAMA EM 2016

Seminários

*Seminário Internacional
Biblioteca Walter Benjamin*

*Eros e Dioniso: amor e sexualidade
na cultura contemporânea*

Realizado pela Universidade Federal Fluminense (UFF) em parceria com a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e o MAR

*Seminário Museus e
Emergências Contemporâneas*

Cursos

Trajetórias Judaicas no Rio de Janeiro

Realizado pela PUC-RJ em parceria com o MAR

Universidade das Quebradas (UFRJ)

Realizado pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) em parceria com o MAR

AS TRÊS LINHAS DE AÇÃO DO MAR NA ACADEMIA

SEMINÁRIOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS

Agenda concebida em parceria com programas de graduação e pós-graduação de universidades do Rio de Janeiro, abordando dimensões estéticas, filosofia e teoria da imagem, da arte, cultura visual, cinema, relações África-Brasil, psicanálise, arquitetura e urbanismo, entre outros.

CURSOS Agenda de curta e média duração, teóricos e práticos, com pesquisadores brasileiros e estrangeiros. Promovem uma visão aprofundada ou uma experiência prática para um grupo de estudantes especializados sobre o tema em questão. Estendem-se também para professores da educação básica, educadores de museus e outros interessados.

AÇÕES EM PARCERIA

Envolvem as relações com a universidade em que o MAR pode colaborar com conteúdos por meio de suas exposições, programa de educação, publicações e acervo.

LIBRAS TAMBÉM É NOSSA LÍNGUA

O propósito de criar um ambiente que estimule as pessoas a se apropriar do museu também levou o MAR a estabelecer uma relação muito próxima e profícua com a comunidade surda do Rio de Janeiro. A primeira ação nesse sentido aconteceu em 2015, quando a exposição *Por contato*, realizada no Pilotis em parceria com o Gema (Grupo de Educação e Mudança pela Arte), abriu espaço para um educador com deficiência auditiva atuar como residente pelo período de um mês na instituição.

Essa convivência diária, embora por curto período, despertou diversas possibilidades de interação efetiva com o público surdo e mostrou a importância de se criar uma agenda dedicada à acessibilidade no museu. A ideia começou com a realização de uma Conversa de Galeria em que a exposição foi mediada em Libras (Língua Brasileira de Sinais) e traduzida para o português.

Com a ajuda do educador que havia trabalhado como residente e de outros surdos, o próximo passo foi mapear pessoas com dificuldade auditiva a fim de criar uma rede que sustentasse as atividades voltadas a esse público.

Ao longo de quase um ano, foram contatados especialistas, fotógrafos, historiadores, jornalistas, poetas e educadores, entre outros profissionais e interessados no assunto. O que era uma ideia e um desejo se transformou em projeto para 2016, e logo virou uma das ações mais importantes do ano na área da educação.

Batizada de MAR em Libras, a iniciativa deu origem a uma série de visitas educativas que entraram na programação regular – elas acontecem uma vez por mês, sempre no penúltimo domingo. Nessas ocasiões, o mediador recebe o apoio da equipe do MAR, mas fala das exposições a partir do seu próprio ponto de vista. A cada mês há um convidado novo, de modo que redes diferentes da cidade sejam acessadas e incentivadas a participar.

O tema despertou curiosidade na comunidade surda e o resultado apareceu rapidamente. A primeira visita mediada por um deficiente auditivo tinha apenas três pessoas; menos de um ano depois, os visitantes com esse perfil já eram 350 pessoas. Muitas delas acabaram se engajando no projeto, passaram a dialogar com a equipe do museu, a divulgar a



>> MAR EM LIBRAS: I SEMANA SOBRE CULTURA SURDA

programação e a mapear os convidados. Outras ações começaram a ser discutidas, e dessa relação surgiu a proposta de fazer um fórum para falar sobre a política do MAR para essa comunidade. O evento aconteceu em junho de 2016 e reuniu 110 pessoas em um dia de trabalho – foi o I Fórum sobre Cultura Surda no Museu de Arte do Rio. No final, definiram-se cinco linhas de ação com diversas atividades em cada uma delas.

O documento foi validado pela diretoria do museu e estabeleceu as diretrizes de atuação com a comunidade surda. Como consequência, em poucos meses foram implementados um curso de Libras para colaboradores do museu

(atualmente com 25 participantes) e parcerias com universidades para a formação de professores que trabalham com salas inclusivas. Em setembro, foi realizada a I Semana da Cultura Surda, cuja programação foi desenvolvida conjuntamente com a comunidade. Na ocasião, foram promovidas oficinas de poesia em Libras, seminários para discutir o ensino da língua de sinais nas escolas, programação cultural, conversas de galeria e atividades para crianças surdas.

Essas ações acabaram se desdobrando em uma política de inclusão e engajamento de pessoas com deficiência, que já deu origem a visitas específicas para escolas inclusivas e curso de extensão. Com a experiência com a comunidade surda, a equipe do museu também já começou a discutir a criação de um programa de engajamento de novos públicos, ainda em fase de desenvolvimento e com previsão de implementação das ações iniciais ainda em 2017.

O MAR nasceu com o desafio de compreender e se inserir na dinâmica da zona portuária do Rio de Janeiro. Uma região de protagonismo histórico e cultura diversa, que encontrou sentido próprio ao dar vida ao samba, à primeira favela, ao primeiro sindicato do país. O lugar também foi um dos maiores pontos de desembarque de escravos das Américas e epicentro da Revolta da Vacina, quando a população se mobilizou para dizer “não” à violência das autoridades sanitaristas. Um local relegado pelo planejamento urbano de governos sucessivos, que assistiu de longe à expansão da cidade para além de seus morros e construções. Um território cheio de história para contar e com muitas questões para resolver. E foi ali, na zona portuária, que o MAR apareceu como o primeiro equipamento de um amplo projeto de revitalização local, batizado de Porto Maravilha.

Antes de o museu abrir suas portas ao público, já era evidente a necessidade de estabelecer uma relação de proximidade, envolvimento e confiança com os moradores da região. Um desafio que logo virou compromisso no contrato de gestão, com indicadores e metas

VIZINHOS DO MAR

específicas, para então se transformar em desejo pleno e se materializar no programa Vizinhos do MAR.

Ao longo do tempo, a iniciativa ganhou corpo lenta e gradativamente, aprimorou-se e fortaleceu-se com uma metodologia própria, desenvolvida a partir de processos de relação continuada com moradores, instituições e agentes culturais da região. Na base do programa, estruturaram-se plataformas de diálogo e ação conjunta com a comunidade local.

O Vizinhos do MAR parte do entendimento de que é necessário construir espaços de convivência e ativações que oportunizem o envolvimento dos moradores do território com o museu, colaborando para o fortalecimento da vocação criativa e dos legados históricos e culturais da região. Na prática, isso se dá por meio de encontros periódicos – como o Café com Vizinhos, que ocorre uma vez por mês – e ações que buscam diferentes possibilidades de relação a partir do reconhecimento e da valorização dos saberes e ofícios da população local. Hoje, esse conhecimento virou curso livre da Escola do Olhar e está presente

>> CONVERSA DE GALERIA ESPECIAL COM VIZINHOS



>> OBRA DA EXPOSIÇÃO MEU MUNDO TEU, ALEXANDRE SEQUEIRA



4.126
pessoas inscritas
no programa
Vizinhos do MAR

2.240
participações
de Vizinhos em
ações do MAR
em 2016

também nas Conversas de Galeria em que os próprios vizinhos assumem a frente das atividades.

Com o tempo, a relação se qualificou e o museu passou a ser um espaço de confluência de muitos moradores, das reuniões informais realizadas no Pilotis a ações de engajamento, participação e geração de renda. Há outros exemplos distintos dessa participação ao longo dos anos: alguns contribuíram para a concepção de espaços expositivos, caso da mostra do fotógrafo Alexandre Sequeira, que envolveu o trabalho de uma vizinha do MAR no levantamento de fotos e depoimentos de personagens do Morro da Providência (*leia mais na página 35*). Outros se tornaram fornecedores da parte de alimentação e bebidas das edições do MAR de Música. Outro exemplo é a consolidação de uma parceria com o Instituto Pretos Novos (IPN), localizado no bairro da Gamboa, que encontrou no museu um espaço aberto para receber suas oficinas e atividades, paralisadas por conta das obras do Porto Maravilha. Dessa relação surgiu a construção conjunta de um programa de pós-graduação sobre a história local, a ser iniciado em 2017.

PROGRAMAÇÃO CULTURAL

Com ações e eventos inclusivos, artistas locais e uma forte estratégia de ativação de públicos diversos, o MAR reafirma sua proposta de ser um museu de todos e para todos. Para ampliar o acesso, toda a programação é gratuita

A programação cultural do MAR tem o objetivo de potencializar o diálogo do museu com a cidade, e das artes plásticas com outras manifestações artísticas, como música, dança e literatura. Para isso, são realizadas dezenas de atividades ao longo do ano, entre projetos concebidos e executados pelo MAR e projetos realizados em parceria com artistas e coletivos. Toda a programação é gratuita.

MAR DE MÚSICA

Em seu terceiro ano na programação cultural do MAR, o programa promoveu festas temáticas com apresentações musicais e projeções visuais, buscando trazer ao palco artistas pouco conhecidos do grande público, mas com qualidade reconhecida e de origens e ritmos diversos. Ao todo, as nove edições reuniram 12.881 pessoas.

Em 2016, o festival apresentou um set diversificado e em sintonia com o que há de melhor na nova cena musical do



THALES LEITE

>> MAR DE MÚSICA:
ANELIS ASSUMPCÃO

>> MAR DE MÚSICA:
VIADUTO DE MADUREIRA

país. Passaram pelo palco do museu, dentre outros: Banda Dônica e Mahmundi, do Rio de Janeiro; Daniel Groove, do Ceará; Anelis Assumpção, de São Paulo; Jaloo e Felipe Cordeiro, do Pará; e Jam da Silva, de Pernambuco.

Houve, ainda, a realização de edições especiais de eventos já consolidados na agenda cultural da capital fluminense: O Baile do Viaduto de Madureira, dedicado ao charme; e o Forró de Santa, que reúne diferentes bandas desse ritmo tradicional.

>> MAR DE MÚSICA:
JAM DA SILVA

>> MAR DE MÚSICA: JALOO

>> MAR DE MÚSICA:
MAHMUNDI

Com entrada gratuita, o festival também contribui para a geração de renda de sua vizinhança. Em 2016, as dez barracas de alimentação que serviram aos visitantes em cada uma das festas foram geridas por pessoas das comunidades do território do MAR. Estima-se que esse trabalho tenha gerado um faturamento de cerca de R\$ 370 mil reais por edição.

PROGRAMAÇÃO CULTURAL



MARCELO REGUA

debates sobre os problemas e as perspectivas do funk. A novidade desse ano foi o Desafio do Museu, no qual os principais bodes de dança da cidade mostraram seus talentos.

Em julho, setembro e dezembro, o funk voltou a dominar o MAR. Realizado às quartas-feiras, o Funk no MAR envolveu atividades que se estenderam ao longo do dia. De manhã, Grandmaster Raphael ministrou cursos de capacitação de DJs, com foco na formação profissional. Em seguida, Wilson Domingues ensinou técnicas de gravação, edição e postagem de vídeos. As atividades educativas foram encerradas com aulas de dancinha e passinho, por Hugo de Oliveira.

FUNK NO MAR

A série de debates, ações educativas e apresentações musicais voltou à grade do MAR depois de um ano, para desmitificar e espriar a cultura desse ritmo musical transgressor. Associado a comunidades periféricas e pobres, o funk se tornou nos últimos anos uma das principais manifestações culturais populares do Brasil, mas segue marginal.

Em 2016, a programação ligada ao ritmo se iniciou com a Conferência Funk, realizada pelo Rio Parada Funk em parceria com o MAR. No mês de maio, uma vez por semana, reuniram-se artistas do gênero, pesquisadores e representantes do poder público em

>> FUNK NO MAR



MARCELO REGUA

>> PROJETO MARGEM:
DANIEL NUNES & GOD PUSSY



MARCELO REGUA

Fechando a programação, ao fim de cada dia, aconteceram as três edições do Baile Funk do MAR. Juntas, as ações reuniram 1.442 pessoas em 2016.

MARGEM: CICLO DE MÚSICA EXPERIMENTAL

Com curadoria de Chico Dub, o evento tem o objetivo de trazer para o museu a produção musical que experimenta novas linguagens e expande fronteiras, estabelecendo um diálogo entre a música e a arte contemporânea. Nas três edições ocorridas em 2016, 171 pessoas assistiram a performances e apresentações de música da atualidade,

que convidaram o público presente a perceber o som como uma forma de arte em si mesmo.

O primeiro evento do ciclo foi realizado em setembro, no Pilotis do museu, com a performance de Daniel Nunes & God Pussy, no projeto *Cartografia Sonora do Morro da Providência*, que resultou de uma residência dos artistas para registrar ruídos e sons do cotidiano dessa comunidade vizinha do MAR, estabelecendo um diálogo com a obra *Morrinho*, exposta na entrada do museu.

PROGRAMAÇÃO CULTURAL

MARCELO REGIA



>> PROJETO MARGEM:
ANDREAS TROBOLLOWITSCH

No mês seguinte, foi a vez de *Rádio Lixo*, projeto de música eletrônica experimental iniciado no Rio de Janeiro em 2012. Realizado dentro do contexto da exposição *A cor do Brasil*, a apresentação dos artistas Cainã Bomilcar, Juliana Frontin, Joaquim Pedro dos Santos e Abel Duarte contou com trabalhos produzidos a partir de diversas mídias, como gravadores e reprodutores analógicos, instrumentos eletrônicos, rádios, internet e objetos de fabricação própria.

Para fechar o ciclo de música experimental, em novembro aconteceu a performance do austríaco Andreas Trobollowitsch, compositor e performer que se notabiliza pelo uso de instrumentos musicais preparados, ventiladores modificados, fitas e gravações de campo. Sua apresentação explicitou o propósito do MARGem de criar um microlaboratório de experimentos sonoros radicais dentro do museu, tornando-o um espaço elástico e em constante movimento.

EVENTOS COM PARCERIAS

Aqui, foram selecionados 22 projetos de parceiros que tinham uma proposta cultural alinhada à do MAR. Essa é uma forma de potencializar o uso do MAR pela coletividade e dar oportunidade à cadeia de valor da economia criativa,

bem como fortalecer o pilar de desenvolvimento de público no MAR, trazendo novos visitantes ao museu.

Durante o ano, esse modelo propiciou a realização de festivais musicais, como

o Choro na Gamboa e o Festival Villa-Lobos; a Feira Preta, de São Paulo, que abordou a cultura negra; um dia de contação de histórias sobre o samba, feito por vizinhos do MAR; e oficinas culturais dirigidas às crianças.

MARCELO REGUA



>> MAR É LUGAR DE CRIANÇA:
PROJETO SAMBA MENINO

COMUNICAÇÃO

O MAR tem diversos canais de comunicação com seus públicos e procura ir além da simples divulgação de suas atividades. O objetivo é dar visibilidade à programação de cursos, eventos e exposições, mas também levar encantamento às pessoas

A realização dos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro e a inauguração da exposição *A cor do Brasil*, a maior mostra já produzida no MAR, trouxeram grande visibilidade ao museu ao longo de 2016, especialmente no período de competições esportivas. Durante a Olimpíada, a Praça Mauá tornou-se um dos principais pontos de confluência de turistas e moradores, atraindo cerca de 4 milhões de pessoas ao chamado Boulevard Olímpico – o espaço que compreendeu, além da praça, o entorno do MAR e do Museu do Amanhã.

Em paralelo, a vinda do *Abaporu*, de Tarsila do Amaral, para integrar *A cor do Brasil* gerou grande repercussão e interesse por parte do público geral. Esses e outros fatores contribuíram para evidenciar o nome do museu em meio à intensa agenda esportiva e cultural que tomou conta da cidade no período. Também motivaram ações direcionadas da área de comunicação, a fim de combinar a geração de mídia espontânea com iniciativas específicas para a ativação e divulgação das atividades do museu.

Esse trabalho foi feito por meio dos diversos canais de diálogo com o público e de estratégias bem definidas para as redes sociais, que ocupam um papel central nas ações de comunicação da instituição. No Facebook, são publicados vídeos, fotos e informações que abordam a agenda cultural e educativa, de modo que se possa amplificar o trabalho de divulgação das exposições, cursos e oficinas que entrarão na programação. O Twitter cumpre a mesma função de abordar assuntos que ainda estão por vir, além de mostrar o que acontece no museu no momento presente. Essas e outras informações também podem ser acessadas no site institucional do MAR, que traz um vasto conteúdo sobre as ações e iniciativas, bem como relatórios de gestão e auditoria, programa de doações e publicações já produzidas ao longo dos anos.

Em 2016, outro trabalho relevante foi o fortalecimento da estratégia para o Instagram como ferramenta para levar encantamento às pessoas – e sem a preocupação exclusiva de apenas divulgar



MARCEL BLANCO

>> EXPOSIÇÃO
A COR DO BRASIL



as atividades do museu. O Instagram também foi importante para ativar o público e aproximar o relacionamento do MAR com os visitantes.

Nas redes sociais, o museu continua superando as metas de acesso e seguidores previstas no contrato de gestão. O Facebook encerrou o ano com 159.566 seguidores, e o Twitter, com 22.713 (acumulados desde a abertura das contas). No site do MAR, foram 404.321 visitantes no ano, também acima da meta prevista (total supera 1,4 milhão de acessos ao site). O Instagram contabilizava 43.185 seguidores até final de dezembro de 2016.

Ao longo do ano, o museu registrou 3.068 citações na mídia, considerando veículos impressos e on-line. Do total, 2.969 (97%) foram positivas ou neutras, e o restante, negativas. Considerando o retorno de mídia com base no tamanho das matérias publicadas e no valor de mercado cobrado por centímetro de exposição, essas citações espontâneas correspondem a 102.116 cm² e ao montante de R\$ 30.020.447,52. Além dos veículos nacionais, incluindo os de fora do eixo Rio-São Paulo, a mídia estrangeira também deu destaque ao MAR, caso da revista alemã *Politiken* e da TV pública mexicana, a SPR.



PRIMEIRA PUBLICAÇÃO SOBRE AS PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO DO MAR

O livro *Escola do Olhar - Práticas Educativas do Museu de Arte do Rio 2013-2015*, publicado em abril de 2016, reuniu algumas das proposições desenvolvidas pela equipe de educação do MAR ao longo de seus três primeiros anos de atividade. Destinada prioritariamente a professores, educadores, escolas e experiências formais e não formais de educação, a obra compartilha as iniciativas que o MAR oferece ao público na interface entre a escola e o museu.

A publicação é dividida em dois cadernos e traz um recorte da atuação pedagógica do MAR: no primeiro, são apresentadas 14 proposições realizadas em visitas educativas, oficinas e atividades de formação com

professores; no segundo, documenta-se o Seminário Sustentabilidade, Educação e Arte, uma correalização entre o MAR e a DOW, que refletiu sobre questões ambientais e de sustentabilidade a partir das relações com processos educacionais e artísticos.

Ricamente ilustrado, o livro também traz fotos, imagens e documentações das atividades abordadas, constituindo, além de um importante registro, uma fonte de consulta para educadores que buscam um olhar reflexivo sobre o processo de aprendizagem (*leia mais sobre a Escola do Olhar na página 42*). Mais informações sobre a publicação podem ser acessadas no site do MAR (<http://www.museudeartedorio.org.br/pt-br/publicacoes/programa-editorial>).

OLIMPÍADA NO MAR

Os Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro, em agosto de 2016, tiveram um impacto significativo nas atividades diárias do MAR. Estima-se que mais de 4 milhões de pessoas passaram pelo Boulevard Olímpico, o trecho que compreende a orla e a Praça Mauá, nas imediações do MAR e do Museu do Amanhã. A Olimpíada também contribuiu para o aumento do público visitante do MAR e exigiu um grande investimento em treinamento e capacitação dos colaboradores do museu. Em agosto o MAR teve 60.675 visitantes - recorde de visitação desde a inauguração. Veja nas fotos a seguir um recorte do que foi o evento no Boulevard Olímpico.



FOTOS: EQUIPE MAR



PESQUISA DE PERFIL E SATISFAÇÃO

PERFIL DOS VISITANTES

1.171 entrevistas realizadas

GÊNERO

43,6% Masculino



56,4% Feminino

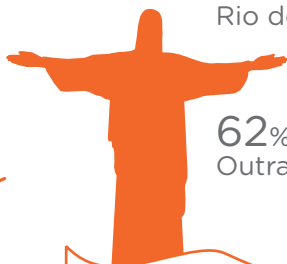


FAIXA ETÁRIA

16-25 anos	19%
26-35 anos	27%
36-45 anos	19%
46-55 anos	15%
Mais de 55 anos	20%

LOCAL DE RESIDÊNCIA

38% Rio de Janeiro



62% Outras cidades

NACIONALIDADE



6% Outras



QUANTAS VEZES JÁ VEIO AO MAR?



71% primeira visita

18% segunda visita

12% terceira visita ou mais

Gostaria de voltar ao MAR

97%

Indicaria o MAR

99%



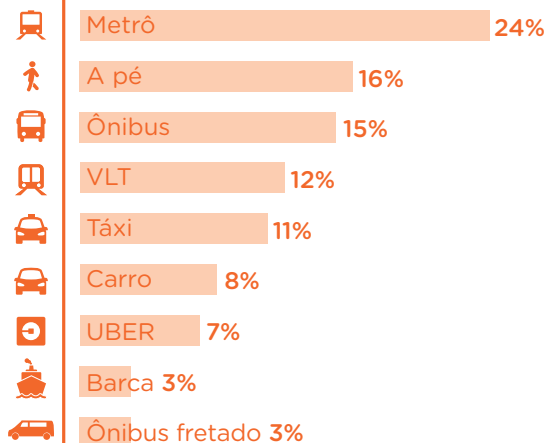
41%

DOS ENTREVISTADOS DEMONSTRARAM DISPOSIÇÃO EM FAZER DOAÇÕES AO MAR

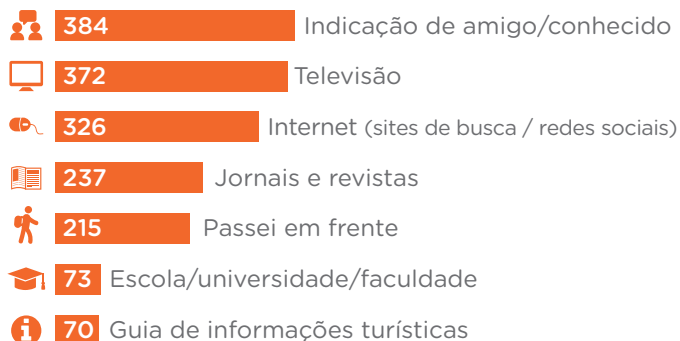
9,16 SATISFAÇÃO GERAL

★★★★★★★★☆☆

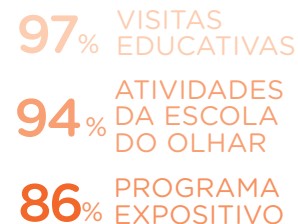
COMO CHEGOU AO MAR?



COMO FICOU SABENDO DO MAR?



% DE SATISFAÇÃO COM



SATISFAÇÃO POR ITEM





THALES LEITE





CINCO ANOS
DE GESTÃO



MODELO DE GESTÃO

A gestão e a operação do MAR são atribuições do Instituto Odeon, organização social responsável pela elaboração do planejamento estratégico, pela criação de processos e pelo desenvolvimento das atividades programáticas do museu

Em contrato de gestão celebrado com a Secretaria Municipal de Cultura, em abril de 2012, o Instituto Odeon recebeu a outorga para administrar e conduzir as operações do MAR, sendo responsável pela elaboração do planejamento estratégico e a estruturação da governança, além da criação dos processos e desenvolvimento das atividades programáticas do museu. Foi o primeiro equipamento cultural da cidade do Rio de Janeiro a adotar o modelo de gestão por OS.

Esse trabalho teve início antes de o museu ser inaugurado e contribuiu para o MAR se estabelecer, ao longo dos anos, como um espaço singular no circuito da arte e da cultura e exemplo de gestão no Rio de Janeiro e no Brasil. Diversos programas foram estruturados a partir do zero e consolidaram uma agenda perene de exposições, atividades educativas e programação cultural. O relacionamento com moradores da região e públicos espontâneos foi ativado por meio de

ações específicas, que ajudaram a democratizar o espaço e a reafirmar o papel do MAR como instituição pública que serve a sociedade.

Ao longo desses cinco anos, o modelo de gestão por organizações sociais foi importante também para atestar a eficiência dos mecanismos de controle, monitoramento e fiscalização estabelecidos por legislação específica e previstos no contrato firmado com o órgão público. A estrutura de governança conta com instâncias que reúnem representantes da prefeitura, da sociedade civil e do Instituto Odeon, enquanto a prestação de contas permanente, por meio de relatórios sistemáticos, assegura a transparência das transações e operações do museu. Além disso, as contas do Instituto Odeon são auditadas e verificadas por auditoria externa anualmente.

Nesse modelo, a relação entre o órgão gestor e o poder público é regida por um contrato de até cinco anos de duração

sem a necessidade de abertura de nova concorrência. O documento estabelece uma série de compromissos e metas anuais, acompanhadas quadrimestralmente, que abordam os vários aspectos operacionais e finalísticos do museu (*leia mais sobre os indicadores na página 78*). Também explicita as regras, direitos e obrigações de cada parte, a fim de garantir a qualidade e a transparência do serviço prestado.

Um dos aspectos positivos, senão o maior, é que diferente da gestão direta, esse modelo de parceria permite a diversificação das fontes de financiamento do equipamento, uma vez que a OS gestora assume a proponentia dos projetos culturais frente às leis de incentivo e patrocinadores. Outra característica importante desse modelo de gestão é conferir agilidade e eficiência na execução das tarefas e na tomada de decisão, no lugar da disfunção que muitas vezes burocratiza o setor público. Ao mesmo tempo, ganha-se mais capacidade de controle e fiscalização, por meio de uma governança sólida em que ambos se fazem presentes. Desse modo, a aliança estratégica entre o governo e a sociedade civil garante o alinhamento às políticas públicas vigentes e potencializa os resultados, uma vez que permite maior alcance, autonomia e flexibilidade à gestão.

>> MAR DE MÚSICA: VIADUTO DE MADUREIRA



THALES LEITE

MODELO DE GESTÃO

Em abril de 2017, com o fim do atual contrato de gestão, por meio de uma nova concorrência pública será definido o gestor do museu pelos próximos cinco anos. Aqui é importante colocar que o Instituto Odeon apresentou proposta de trabalho para essa concorrência, e aguarda o seu resultado, mantendo vivo o desejo de continuar contribuindo com a perenidade do MAR. Assim, com base nos compromissos assumidos em 2012, o Instituto Odeon desenvolveu para o MAR suas atividades e rotinas, formou equipes e capacitou colaboradores, estabeleceu e sistematizou processos, implantou

diversos programas e ações. Nesse período, a relação com a Secretaria de Cultura se deu de maneira equilibrada, crítica e construtiva, sempre pautada pelo interesse comum de fazer do MAR um museu maior.

O que se espera, nesse novo ciclo de gestão no Rio de Janeiro, não apenas para o MAR, mas também para o modelo de gestão por organizações sociais, é que os projetos e equipamentos públicos estejam cada vez mais protegidos dos ciclos políticos e possam ter continuidade, trazendo ganhos para toda a sociedade.

>> MAR EM LIBRAS: I SEMANA
SOBRE CULTURA SURDA



MARCELO REGUA



MARCELO REGUIA

>> ESPAÇO DA CRIANÇA:
JARDIM DAS IDEIAS

INSTITUTO ODEON

Organização social é um título concedido a entidades da sociedade civil sem fins lucrativos, qualificadas no âmbito de sua atuação (no Rio de Janeiro, pela Lei Municipal 5.026/09). No caso do Instituto Odeon, trata-se de uma associação privada de caráter cultural, que tem a missão de promover gestão e produção cultural e artística

de excelência, em diálogo com a educação, agregando valor público para a sociedade. Criado em 1998, em Belo Horizonte, o instituto está à frente da gestão do MAR desde 2012 e é o responsável legal pelo museu, além de conduzir o planejamento estratégico, as operações do dia a dia do equipamento e sua programação.

INDICADORES

Organizados em seis áreas estratégicas, os indicadores do contrato de gestão estabelecem as metas e compromissos pactuados entre o Odeon e o poder público. Saiba como foi o desempenho do instituto à frente das operações do museu ao longo dos anos

Os indicadores do contrato de gestão têm foco em resultado e foram organizados em seis grandes áreas estratégicas, a saber: Acervo, Programa Expositivo e Programação Cultural, Programa Educativo e Acessibilidade, Comunicação e Imprensa, Captação de Recursos e Relacionamento, e Gestão e Infraestrutura. Na sistemática de avaliação, é atribuído um peso de acordo

com a importância ou complexidade do indicador, de modo que se obtenha também uma nota geral para o desenvolvimento do contrato de gestão.

Ao longo dos anos, o Odeon conseguiu atingir e superar as metas assumidas, obtendo um desempenho plenamente satisfatório no cumprimento dos compromissos estabelecidos pelo

>> EXPOSIÇÃO LEOPOLDINA, PRINCESA DA INDEPENDÊNCIA, DAS ARTES E DAS CIÊNCIAS



THALES LEITE



contrato de gestão. De modo geral, o indicador mais desafiador continua sendo a atração de visitantes para as dependências do museu – dado que o MAR é um museu de arte, que possui um barro próprio, não se colocando apenas no lugar do entretenimento. Essa meta foi atingida graças a uma série de ações com foco na ativação de público, como mostram as diversas iniciativas descritas ao longo deste relatório.

O quadro de indicadores publicado neste capítulo apresenta também o comparativo entre as metas pactuadas e os resultados acumulados ao longo dos



MARCELO REGUA

>> CONVERSA DE GALERIA EM LINGUAGENS DO CORPO CARIOCA [A VERTIGEM DO RIO]

anos. As fontes comprobatórias, bem como informações complementares e fatores facilitadores e desafios acerca dessas atividades, são apresentados em relatórios quadrimestrais, disponíveis e abertos ao público no site da instituição. Todo quadrimestre é possível também acessar nesses relatórios o demonstrativo consolidado das receitas e despesas realizadas na execução do contrato de gestão, bem como a tendência de cumprimento ou não das metas anuais.

INDICADORES

MAR EM
NÚMEROSTABELA COM OS INDICADORES DO MUSEU,
BASEADOS NO CONTRATO DE GESTÃO

INDICADOR	RESULTADO 2013
Acervo	
% de itens do acervo do MAR inventariados (museográficos, bibliográficos, arquivísticos)	-
% de itens do acervo do MAR catalogados (museográficos, bibliográficos, arquivísticos)	-
Programação Expositivo e Programação Cultural	
Número de exposições realizadas	13
Número de público total do MAR	327.154
% de gratuidade dos visitantes	55%
% de satisfação dos visitantes com o programa expositivo	-
Programa Educativo e Acessibilidade	
Número de público atendido por visitas educativas	40.199
Número de público atendido por visitas educativas com perfil de estudante	34.074
% de satisfação do público com as visitas educativas	-
Número de atividades da Escola do Olhar	155
Número de público participante de atividades da Escola do Olhar (E.O.)	8.349
% de satisfação do público com atividades da Escola do Olhar (E.O.)	-
Número de atividades da E.O. voltadas para professores	60
Total de público participante da E.O. com perfil de professores	2.137
Número de atividades da E.O. em parceria com universidades	26
Número de público nas atividades em parceria com universidades	1.083
Número de pessoas inscritas no programa Vizinhos do MAR	840
Número de Vizinhos do MAR participantes das atividades	866
Comunicação e Imprensa	
Número acumulado de inserções sobre o Museu de Arte do Rio em veículos de comunicação, públicos e privados, e por meio de mídia espontânea	473
Número de seguidores nas mídias sociais	32.279
Número de visitantes no website do museu	194.260
Número de publicações produzidas	7
Captação de Recursos e Relacionamento	
% receita operacional (bilheteria, locação, cessão onerosa) / Repasse C.G.	6%
% receita de patrocínios / Repasse C.G.	37%
Número de pessoas cadastradas no programa Amigos do MAR	-
Número de ações realizadas pelo MAR em parceria com outras instituições	55
Gestão e Infraestrutura	
% satisfação do público com serviço prestado	-
% de colaboradores do MAR que são moradores do entorno	12%
% colaboradores que receberam treinamento	100%

* Indicador retirado da pactuação com a prefeitura em 2016.

RESULTADO 2014	RESULTADO 2015	META 2016	RESULTADO 2016
96%	100%	100%	100%
32%	74%	*	
13	11	8	8
207.119	336.088	300.000	403.606
61%	65%	50%	51%
88%	92%	80%	86%
44.460	64.430	40.000	46.655
35.701	40.264	20.000	24.005
93%	93%	80%	97%
406	119	84	143
25.574	8.714	4.700	7.660
95%	82%	80%	94%
118	59	45	57
2.702	2.992	2.400	2.618
70	20	8	14
2.803	2.126	1.200	1.608
2.595	3.152	3.500	4.126
808	1.256	2.000	2.240
2.045	2.029	1.000	3.068
65.599	127.756	150.000	159.566
285.543	526.102	400.000	581.803
6	4	*	1
4%	8%	5%	16%
36%	52%	30%	73%
1.584	6.939	8.000	7.268
185	124	50	125
90%	93%	80%	91%
8%	13%	7%	7%
12%	39%	10%	92%

PÚBLICO INTERNO

Mais de 100 colaboradores fazem parte do quadro funcional do MAR. Responsáveis pelo bom funcionamento do museu, eles passam por formações contínuas para garantir a uniformidade dos conceitos e práticas que orientam o dia a dia das atividades

Desde antes do início das atividades do museu, o Instituto Odeon investiu continuamente no desenvolvimento e capacitação da equipe (direta e indireta), de modo que todos estivessem aptos e pudessem colaborar para o funcionamento da instituição e o bom atendimento do público.

O plano de treinamento do Instituto Odeon tem o objetivo central de propor uma cultura de formação e capacitação continuada, com ênfase na excelência dos serviços prestados e no padrão de qualidade que se pretende alcançar no museu. Esse plano está organizado em quatro linhas programáticas: alinhamento institucional; treinamento e capacitação; atendimento ao público; e educativo - formação continuada de equipe (*conheça alguns exemplos no box ao lado*).

Na primeira linha, são realizados encontros mensais com a participação de todos os colaboradores. O objetivo é promover uma política integrada

entre todos os profissionais do museu, a fim de garantir a uniformidade de conceitos e práticas que orientam o desenvolvimento das atividades e dos projetos.

>> OFÍCIOS E SABERES DA REGIÃO



THALES LEITE

DESENVOLVIMENTO DE COLABORADORES

Várias ações voltadas para o desenvolvimento profissional foram coordenadas em 2016. Conheça algumas delas:



THALES LEITE

>> EQUIPE DE EDUCAÇÃO EM VISITA ESPECIAL COM WALDEMIR DIAS-PINO ARTISTA DA EXPOSIÇÃO O POEMA INFINITO DE WLADEMIR DIAS-PINO

ALINHAMENTO INSTITUCIONAL

Atividades culturais e museológicas:

palestras de apresentação de exposições como *O poema Infinito de Wlademir Dias-Pino* e *Linguagens do corpo carioca [a vertigem do Rio]*.

Manuais de rotina, segurança e

emergência: palestra de apresentação dos procedimentos de segurança para os Jogos Olímpicos, realizada em 4 de junho; e palestra de apresentação dos procedimentos operacionais para os Jogos Olímpicos.

ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Curso de LIBRAS: formação de colaboradores para desenvolvimento de um espaço acolhedor e acessível, capaz de receber os públicos em sua especificidade e diversidade.

TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

Realização de três encontros sobre o sistema de integração de dados e processos do Odeon.

Leis de Incentivo: encontro de capacitação dos profissionais de diversas áreas para atuarem na execução de projetos via leis de incentivo federal, municipal e estadual.

EDUCAÇÃO | FORMAÇÃO CONTINUADA DE EQUIPE

Diversas ações, cursos, palestras, oficinas e grupos de trabalho foram realizadas em 2016. Entre elas, a III Jornada de Arte e Educação do MAR, um momento de compartilhamento e trocas de experiências entre as diversas áreas do museu.

PÚBLICO INTERNO

Na segunda linha programática, a proposta é ampliar o conhecimento e as competências dos colaboradores dentro de suas áreas de atuação. No terceiro eixo, Atendimento ao público, o foco são os colaboradores que estão à frente do contato com os visitantes e participantes das atividades culturais e educativas – incluindo profissionais terceirizados que cuidam da segurança patrimonial.

Na quarta e última linha programática, Educação | Formação continuada de equipe, as ações se concentram na formação dos educadores e envolvem encontros de fundamentação, grupos de trabalho, laboratórios, visitas às exposições, intercâmbios e residências, além da participação em seminários e eventos da área.

O MAR encerrou 2016 com 101 colaboradores em seu quadro funcional, sendo que 91 (91% do total) participaram de treinamentos e capacitações. Os profissionais que também são moradores da região portuária do Rio somam 7 (7% do total). Embora acima da meta, este é um indicador importante e desafiador, uma vez que reflete o relacionamento do museu com o público local (*leia mais sobre o programa Vizinhos do MAR na página 52*).

>> CONVERSA DE GALERIA EM ENQUANTO BEBO A ÁGUA, A ÁGUA ME BEBE - LUCIA LAGUNA



DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Com base em metodologia de gestão, inovações e engajamento da vizinhança, Odeon se capacita cada vez mais para enfrentar os desafios diários da operação do museu

O desempenho global do Odeon à frente da gestão e operação do MAR é calculado pela soma dos resultados individuais de cada meta, multiplicados pelos seus pesos pactuados no contrato de gestão. Historicamente, a organização atingiu ou superou praticamente todos os compromissos estabelecidos com a Secretaria Municipal de Cultura, registrando uma nota global maior do que a meta prevista no contrato. Em 2016, foram 9,64 pontos alcançados (em 10), para uma meta de 8 pontos.

Isso não significa, no entanto, que a tarefa de colocar o museu em pleno funcionamento, conforme sua proposta museológica e seu planejamento estratégico, tenha sido tão fácil como os números sugerem. Em cinco anos de gestão, vários foram os desafios e dificuldades para manter a programação expositiva e as atividades educativas de acordo com o nível de excelência do MAR, bem como realizar os investimentos necessários e cumprir os compromissos funcionais e orçamentários.

Mesmo alguns indicadores que apresentam excelente desempenho ao longo do tempo exigiram um esforço contínuo na busca por soluções efetivas, que garantissem o atendimento das metas e a qualidade dos serviços prestados à população. Um exemplo é o número total de visitantes por ano, um desafio permanente que precisa ser acompanhado atentamente pela equipe gestora. Nesse sentido, várias ações de ativação e desenvolvimento de público espontâneo foram lançadas, algumas com resultados excelentes, outras nem tanto. Um exemplo, dentre outros, é o MAR de Música, projeto lançado em 2014 que abre o museu uma vez por mês para shows de estilos diversos, incluindo artistas dos bairros vizinhos. Só em 2016, somadas todas as nove edições, o MAR de Música trouxe ao museu 12.881 pessoas.

O programa Vizinhos do MAR também ilustra bem essa questão. O modelo que hoje serve de exemplo de relacionamento com a comunidade para outras instituições culturais (o MAR cedeu sua expertise e rede de contatos do projeto



DESAFIOS E PERSPECTIVAS

para o Museu do Amanhã, por exemplo) enfrentou dificuldades no início e teve de adotar uma nova abordagem para atrair e conquistar de fato um vínculo de confiança com os moradores da região.

Outro desafio importante é o compromisso de atrair o público atendido por visitas educativas com perfil de estudante. Em 2015, a meta de 39.000 alunos foi ligeiramente superada ao registrar-se um total de 40.264 participantes no encerramento do ano. Em 2016, o acompanhamento quadrimestral do contrato de gestão indicava que o resultado deste indicador estaria acima da meta, mas o corte de verbas da Secretaria Municipal de Educação para atividades extracurriculares – que incluiu os ônibus que transportavam os alunos para as visitas educativas no MAR – comprometeu a frequência de estudantes nessas atividades.

Como consequência, foi lançado o projeto *Partiu MAR!*, uma parceria firmada pelo Odeon com o Sesc/Sistema Fecomércio que procurou fomentar a relação do museu como espaço de educação parceiro da escola. Entre as ações, foram disponibilizados ônibus gratuitamente para alunos e professores de escolas públicas que se inscreveram no programa de formação.

Há outros casos semelhantes, que podem ser acompanhados em detalhes nos relatórios quadrimestrais produzidos pelo Instituto Odeon, disponibilizados no site do museu. E há, também, alterações em indicadores que se mostraram pouco eficientes para avaliar a qualidade da gestão ou, ainda, inviáveis em termos de execução orçamentária. No último aditivo entre o Instituto Odeon e a Secretaria Municipal de Cultura, assinado em abril de 2016, duas metas foram zeradas do plano de trabalho por exigirem grandes investimentos financeiros, não contemplados na renovação contratual: *% de itens do acervo catalogados e número de publicações produzidas*. É importante ressaltar que o Odeon continuou buscando recursos por meio de leis de incentivo e parcerias para tentar viabilizar a catalogação do acervo e a produção de novas publicações – ainda em 2016, foi lançada a primeira publicação sobre as práticas de educação do museu e, em dezembro, foi assinado contrato com o BNDES para ampliação da reserva técnica (demanda não prevista pela SMC em 2012) e continuidade das atividades de catalogação do acervo.

Um terceiro indicador – *número de pessoas atendidas no programa Vizinhos do MAR* – teve uma mudança em seu descritivo para mensurar de melhor



>> ESPAÇO DA CRIANÇA:
ATELIÊ NÔMADE



THALES LEITE

forma a participação dos moradores locais nas atividades do museu. Anteriormente, eram contabilizados apenas os vizinhos que visitavam as exposições. Com a alteração, passam a ser considerados também aqueles que se envolvem em outras ações desenvolvidas pela Escola do Olhar, de modo que o indicador reflita melhor a realidade e a amplitude do programa.

FINANÇAS

Outro desafio permanente do MAR é manter a sustentabilidade financeira ao mesmo tempo que oferece uma programação de qualidade e que atenda a proposta curatorial do museu. Além dos recursos repassados pelo governo municipal, o Odeon procura diversificar a captação de recursos por meio das leis de incentivo – em 2016, essas ações foram reforçadas para ampliar a captação de recursos também por leis de incentivo municipais e estaduais.

Outras iniciativas com foco na eficiência operacional e controle rígido de custos permitiram que o MAR entrasse em 2017 com as finanças em dia e um bom planejamento de médio prazo, de modo que tenha condições de iniciar 2017 com fôlego para cumprir seus compromissos financeiros e desenvolver sua programação nos primeiros meses do ano.

Ainda assim, o Instituto Odeon considera importante pensar em uma política de *endowment* para o MAR, para trazer maior estabilidade financeira ao museu e deixá-lo menos dependente de novas doações e patrocínios – que oscilam sensivelmente com a economia. No Brasil, as discussões sobre estruturas de *endowment* estão apenas começando, e o Odeon ajuda a liderar essa agenda de debates e construção. Para o próximo biênio, o instituto propõe a análise e discussão da adoção de uma política semelhante para o MAR.



THALES LEITE





FINANÇAS

GESTÃO E DESEMPENHO

A diversificação das fontes de receita, a redução dos custos orçamentários e o rigor no controle dos gastos permitiram que o Odeon garantisse a sustentabilidade financeira do museu e o equilíbrio das contas no curto e médio prazo

Em cinco anos de atividade, o MAR se notabilizou por uma gestão financeira responsável, que busca continuamente maior eficiência na alocação de recursos e maior autonomia em relação aos repasses públicos. As principais estratégias para atingir esse objetivo foram a diversificação de receitas, a redução de custos operacionais e o rígido controle orçamentário, cujo princípio básico é gastar menos do que arrecada, sem prejuízo para suas atividades-fim.

Seguindo esses critérios, o museu encerra o primeiro ciclo de sua existência, representado pelo fim do contrato de gestão em abril de 2017, em situação financeira segura, com capital de giro e previsão de receitas suficientes para a realização de suas atividades no curto prazo.

Essa atual maneira de fazer a gestão foi desenvolvida e aprimorada pela equipe do Instituto Odeon nos últimos quatro anos. O primeiro grande desafio,



THALES LEITE

>> FACHADA DO MAR



>> MUSEU DE ARTE DO RIO

que marcou os anos de 2013 e 2014, foi compreender a real capacidade do MAR como equipamento cultural, considerando o orçamento disponível e o planejamento de exposições e ações educativas e culturais. Em 2015, após o estabelecimento de indicadores e metas internas, o foco passou a ser a busca por melhores resultados, o que se manteve em 2016.

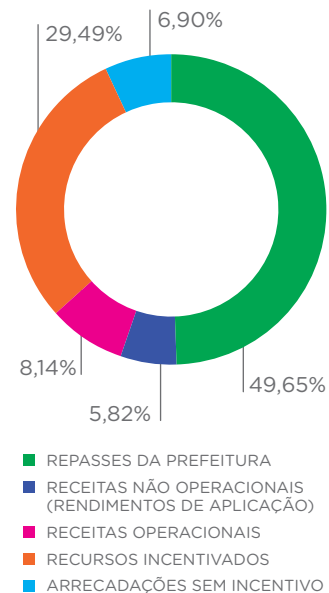
Nesse período, vale destacar a maior diversificação das fontes de financiamento do MAR, o que confere mais segurança financeira à instituição. Em 2013, ano da inauguração do museu, os recursos públicos representaram 62% das receitas. Nos anos seguintes, a fatia dos repasses diminuiu para 60%, em 2014; ficou em 61%, em 2015; e foi para 49%, em 2016.

Nesse contexto, o equilíbrio financeiro foi conquistado por meio da diversificação das fontes de recursos. As receitas diretas, originadas de bilheteria, cessão de espaços (restaurante, café

e loja) e locações para eventos foram impulsionadas pelas estratégias de ativação de público no período dos Jogos Rio 2016 (*ver mais detalhes na página 63*) e pelo estabelecimento de parcerias, passando de R\$ 295 mil, em 2013, para R\$ 2,2 milhões, em 2016.

A outra fonte importante de receitas é a captação de patrocínios, principalmente via leis de incentivo fiscal, mas também de forma direta. Nesse aspecto, está claro que o MAR se beneficiou por ser o primeiro símbolo de um grande projeto de revitalização urbanística, o Porto Maravilha. Mas, além disso, a equipe do Instituto Odeon desenvolveu uma expertise de apresentação de projetos e engenharia financeira que dá flexibilidade à gestão desses recursos advindos de fontes diversas. Ainda, para a captação de recursos junto às empresas, o instituto conta com a parceria de uma agência de negócios especializada, a Levisky Negócios & Cultura (LNC).

ORIGEM DAS ENTRADAS



GESTÃO E DESEMPENHO



THALES LEITE



>> FACHADA NO MUSEU DE ARTE DO RIO À NOITE

CENÁRIO DE CONTRASTES

Em 2016, a recessão econômica no Brasil influenciou a captação de recursos oriundos da iniciativa privada, incluindo os patrocínios por lei de incentivo fiscal. Com a queda do lucro presumido de potenciais empresas patrocinadoras via Lei Rouanet, tradicionalmente a mais usada pelo MAR, buscou-se aumentar a utilização das leis de apoio à cultura do município e do estado do Rio de Janeiro – juntas, elas corresponderam a 38% do total de recursos captados no ano.

Outro aspecto importante para compensar a perda com a baixa

atividade econômica no Brasil foi a atração de público e a realização de eventos relacionados à Olimpíada. Durante os jogos olímpicos, em agosto, houve público mensal recorde, de 60.675 pessoas, e também aumento significativo na locação de espaços para eventos corporativos.

A maior conquista no período, no entanto, foi o patrocínio do BNDES para a ampliação da reserva técnica,

o que contribuiu para o museu superar o desafio de contar com um espaço apropriado para a guarda de sua coleção, sem efetuar grandes desembolsos (*leia mais na página 41*), já que não era um investimento previsto no início do contrato de gestão.

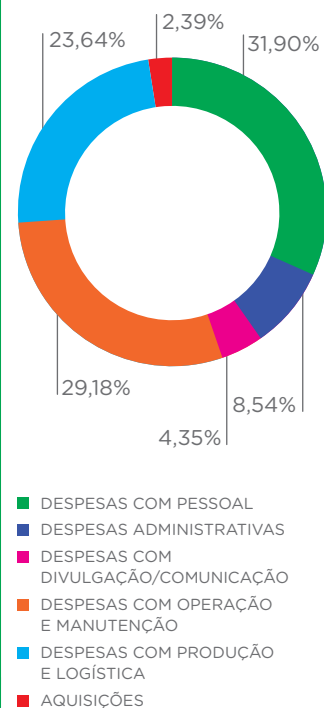
Esses fatores explicam o aumento das receitas em 2016, de 15% em relação ao ano anterior. Por outro lado, na parte de despesas, o MAR conseguiu uma redução de 5% no custeio administrativo, se comparado a 2015. Uma das principais razões dessa economia foi a decisão de não mais manter acesas as luzes da fachada do museu depois das 21h.

Com o aumento das receitas diretas e a diminuição dos gastos administrativos, o MAR encerrou 2016 com um saldo positivo em caixa, suficiente para iniciar

a execução de suas atividades em 2017 sem comprometer a qualidade de sua programação. Esse desempenho é resultado de uma gestão financeira que vai além da política de “gastar menos do que arrecada”.

Ao longo dos anos, o Instituto Odeon conseguiu implementar uma estratégia de captação para a programação do museu que garante uma margem de segurança de um ano de recursos antecipados, ou seja, em janeiro, o caixa já conta com praticamente com todos os recursos necessários para cobrir e desenvolver suas atividades-fim ao longo dos meses seguintes. Dessa forma, a captação ao longo do ano é preservada para o período seguinte, assegurando a realização da programação em um cenário de curto e médio prazo.

DESPESAS POR GRUPOS DE CONTAS



DESPESAS POR GRUPOS DE CONTAS (REGIME DE CAIXA)

	FONTE PAGADORA		
	Contrato de Gestão	Recursos Incentivados *	Demais Receitas**
Despesas com Pessoal	8.181.902,04	147.153,50	0
Despesas Administrativas	1.006.042,90	639.537,41	583.422,79
Despesas com Divulgação/ Comunicação	59.412,65	1.001.068,45	76.247,00
Despesas com Operação e Manutenção	5.310.421,90	1.966.171,82	340.692,49
Despesas com Produção e Logística	73.667,10	4.703.762,20	1.393.548,27
Aquisições	13.142,39	583.129,44	27.238,47
Total	14.644.588,98	9.040.822,82	2.421.149,02

* Recursos incentivados se referem aos valores captados com iniciativa privada via Leis de Incentivo à Cultura - federal (Lei Rouanet), estadual (ICMS-RJ) e municipal (ISS-Rio). ** Demais receitas se referem aos valores arrecadados com Receitas Operacionais e Doações sem Incentivos Fiscais.

PARCEIROS

2016

MAR



PREFEITURA DO RIO
Secretaria Municipal
de Cultura

CONCEPÇÃO
E REALIZAÇÃO



MANTENEDOR

PARCEIRO INSTITUCIONAL
ESCOLA DO OLHAR

APOIO EXPOSIÇÕES

GRUPO **GLOBO**



COPATROCÍNIO AO
DOMINGO NO MAR

APOIO ESCOLA DO OLHAR

APOIO



SOUZA CRUZ



GESTÃO

REALIZAÇÃO



Ministério da
Cultura



MAR

PROJETOS

MAR na Academia

PATROCÍNIO MAR NA ACADEMIA



PREFEITURA DO RIO
Secretaria Municipal
de Cultura

accenture
High performance. Delivered.

Libra
Grupo

APOIO MAR NA ACADEMIA

TNA | GESTÃO
PATRIMONIAL

alocc



MAR de Música 2016

APOIO MAR DE MÚSICA



**SECRETARIA
DE CULTURA**

LEI ESTADUAL DE
INCENTIVO
A CULTURA

TIM

**CIRCO
VOADOR**

COCURADORIA
MAR DE MÚSICA

Escola do Olhar

APOIO ESCOLA DO OLHAR



APOIO
VISITAS EDUCATIVAS



**SECRETARIA
DE CULTURA**

LEI ESTADUAL DE
INCENTIVO
A CULTURA

Libra
Grupo

Parceiro do Instituto Odeon

AGÊNCIA DE NEGÓCIOS
EXCLUSIVA DO INSTITUTO ODEON

LEVISKY
BRASIL
NEGÓCIOS & CULTURA | BUSINESS & CULTURE

EXPOSIÇÕES

Exposição *Linguagens do corpo carioca [a vertigem do Rio]*

APOIO

J.P.Morgan

Exposição *Leopoldina, princesa da Independência, das artes e das ciências*



PATROCÍNIO



**GOVERNO DO
Rio de
Janeiro**

**SECRETARIA
DE CULTURA**

LEI ESTADUAL DE
INCENTIVO
A CULTURA

BR PETROBRAS

COPATROCÍNIO



APOIO

**ANDRITZ
Hydro**

GRANADO
— PHARMACIAS —
DESDE 1870

APOIO INSTITUCIONAL



REALIZAÇÃO

Ministério da
Cultura



PARCEIROS

2017

CONCEPÇÃO E REALIZAÇÃO



MANTENEDOR

GRUPO GLOBO



PATROCÍNIO RESERVA TÉCNICA
E APOIO EXPOSIÇÕES

PARCEIRO INSTITUCIONAL
ESCOLA DO OLHAR



APOIO
ESCOLA DO OLHAR



APOIO
VISITAS EDUCATIVAS



Brookfield

COPATROCÍNIO
DOMINGO NO MAR



PATROCÍNIO EXPOSIÇÃO LEOPOLDINA



SECRETARIA
DE CULTURA

LEI ESTADUAL DE
INCENTIVO
A CULTURA



COPATROCÍNIO
EXPOSIÇÃO LEOPOLDINA



APOIO
EXPOSIÇÃO LEOPOLDINA



APOIO
EXPOSIÇÃO HISTÓRICA



APOIO
MAR NA ACADEMIA



AGÊNCIA DE NEGÓCIOS
EXCLUSIVA DO INSTITUTO ODEON



APOIO



GESTÃO



REALIZAÇÃO

Ministério da
Cultura



MAR

EXPEDIENTE E COLABORADORES

CONSELHO DO INSTITUTO ODEON

Eder Sá Alves Campos
Edmundo de Novaes Gomes
Bruno Ramos Pereira
Emília Andrade Paiva
Iran Almeida Pordeus
Monica Moreira Esteves Bernardi

DIRETOR-PRESIDENTE

Carlos Gradim

DIRETORA EXECUTIVA

Ana Carolina Lara

DIRETOR DE OPERAÇÕES E FINANÇAS

Tiago Cacique

DIRETOR CULTURAL DO MUSEU DE ARTE DO RIO

Evandro Salles

GERENTE DE COMUNICAÇÃO

Hannah Drumond

GERENTE DE CONTEÚDO

Clarissa Diniz

GERENTE DE EDUCAÇÃO

Janaina Melo

GERENTE DE OPERAÇÕES

Roberta Kfuri

GERENTE DE PLANEJAMENTO E PROJETOS

Ingrid Melo

GERENTE DE PRODUÇÃO

Daniel Bruch

COORDENAÇÃO EDITORIAL

Instituto Odeon: Ingrid Melo
Miolo Editorial: Beto Gomes e Gustavo Magaldi

CONTEÚDO E TEXTO

Miolo Editorial: Beto Gomes e Gustavo Magaldi

DIREÇÃO DE ARTE

Vanessa Lima

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Vanessa Lima

FOTOGRAFIA

Marcel Blanco
Marcelo Regua
Thales Leite

Acervo / Equipe MAR

IMPRESSÃO

Rona Editora

COLABORADORES INSTITUTO ODEON/MAR:

Aline Dias, Alverindo Borges, Amanda Freitas, Ana Carolina Vigorito, Ana Karolina Andrade*, Ana Terra, André Vargas, Andréa Maria Zabrieszsch Afonso dos Santos, Angélica Padovani, Antônio Amador, Ariane da Silva, Bianca Mandarino, Bruna Camargos, Camila Pedro*, Caroline Silva, Cassio Pereira, Clara Biondi*, Claudio Torres, Cleide Machado da Rocha, Crislane Rocha, Daniel Braga, Daniel Bruno, Daniel Santiso, Danielle Batista, Deborah Balthazar Leite, Diego de Deus, Diego Xavier, Douglas Ponso, Eliã Almeida*, Ellen Costa*, Fábio Queiroz dos Santos, Felipe Penzin, Fernanda Malta, Fernanda Moura*, Gabriel Moreno, Gabriela Carneiro, Gabrielle Martins*, Geancarlos Barbosa, Georges Marques, Gisele Leme*, Gleyce Kelly Heitor, Guilherme Dias*, Gustavo Oliveira*, Ingrid Boiteux, Ismael Gonçalves, Jade da Silva*, Jandir Júnior, Janine Magalhães, Jaqueline Fonseca, Jô Nascimento, Jorge das Neves, Jorge Júnior, José Degliexporte, Josecleiton dos Santos, Julia Baker, Juliana Pecly*, Keith Soares, Leonardo Siqueira, Letícia Nunes, Livia Pontes, Lucas Assumpção*, Lucas Nunes*, Luisa Abreu, Manoela Lacerda*, Marcello Talone, Márcia Rego, Marcos Meireles, Marcus Gonçalves, Maria Clara Boing, Mariana Barbosa, Mariana Marques, Mariana Morais*, Mariana Vilanova, Marília Palmeira, Mateus do Nascimento, Matheus Thomaz Gama**, Max Morais, Mayra Brauer, Natália Nichols, Nilton da Conceição, Noan Moreira, Pâmela Nunes, Patricia Dias Ferreira, Pedro Ricardo, Polyana Albergaria-Wolters, Priscilla Gabrielle, Regina Barbosa, Renato Alexandre, Renato Dias, Ricardo Ferreira**, Rodrigo Batista, Rose Augusto, Rosinaldo José de Oliveira, Sabrina Gonçalves, Sandra Magalhães, Saulo Santos, Shari Almeida, Stella Paiva, Tania Berman, Thais Boaventura, Thiago de Azevedo Mendes, Thyago Corrêa, Vanda Batista, Vania Cristina Lima de Mello, Wagner Henrique Miranda dos Anjos**, Wallace Ramos, Wellerson da Silva, Wesley Ribeiro*, Yara Pereira** [* Estagiário ** Aprendiz]



