



MUSEU
DE ARTE
DO RIO



CONCEPÇÃO E REALIZAÇÃO



SEMPRE PRESENTE

8º

RELATÓRIO GERENCIAL

Período avaliatório:
Setembro a dezembro de 2014



Sumário

1. Introdução	3
2. Comparativo das Metas Previstas e Realizadas - 8 período Avaliatório.....	5
a. Detalhamento dos Resultados Alcançados	7
3. Análise Financeira.....	66
4. Considerações Finais.....	70
5. Comprovantes de Regularidade Trabalhista, Previdenciária e Fiscal	72
6. Declaração do Dirigente da Organização Social.....	83

1. Introdução

Este é o 8º relatório de acompanhamento e avaliação das atividades executadas a partir do Contrato de Gestão de número 12120/2012 firmado entre a Secretaria de Cultura do Município do Rio de Janeiro (SMC) e o Instituto Odeon com a interveniência da Companhia de Desenvolvimento da Região do Porto do Rio de Janeiro (CDURP). O Contrato de Gestão tem como objeto a operacionalização, apoio e execução de atividades e serviços culturais para a completa gestão do equipamento de cultura denominado Museu de Arte do Rio - MAR, instalado à Praça Mauá Nº 5 e Nº10 e áreas externas.

O MAR define-se como um museu de arte com o foco mais concentrado em processos do que em eventos. Criado pela Prefeitura do Rio de Janeiro construído e institucionalizado em parceria com a Fundação Roberto Marinho (FRM), o MAR concentra-se em dois eixos de atuação: atividades curatoriais e educacionais a partir do conceito clássico de museu com as tarefas de colecionar, registrar, conservar, estudar e expor sob uma ótica experimental. O binômio reflete-se nos dois prédios do complexo do MAR - a Escola do Olhar e o Pavilhão de Exposições. Seu campo são as artes plásticas no contexto da cultura visual contemporânea e de suas implicações ambientais, históricas, socioeconômicas, antropológicas e políticas.

A cidade do Rio de Janeiro é o ponto de partida do MAR. Seu programa inclui pensar a formação e a história da cidade, lançando-se criticamente sobre o presente e suas perspectivas de construção do futuro. Articulando dimensões simbólicas e imaginárias, o Museu enraíza-se no Rio por meio de sua localização, arquitetura, programa de exposições e atividades diversas, coleção, biblioteca, escola. Seu maior compromisso é com a educação pública municipal, cuja rede é formada por mais de 1.000 escolas e quase 600.000 alunos. Ademais, o MAR coopera com os cursos de pós-graduação em arte do Rio. O alvo do MAR é um novo público, até aqui não envolvido com a arte.

O aditivo ao Contrato de Gestão firmado em Abril de 2014 estabeleceu um novo programa de trabalho baseado em um quadro de indicadores e metas. A partir de processos de negociação entre a Prefeitura (parte contratante) representada pela SMC, pela Secretaria Municipal de Educação (SME) e pela CDURP e o Instituto Odeon (entidade gestora) foram definidas as metas para os próximos 24 meses do Contrato de Gestão. Os indicadores possuem foco em resultados e foram organizados em seis grandes áreas estratégicas, a saber, (a) Acervo, (b) Programa Expositivo e Programação Cultural, (c) Programa Educativo e Acessibilidade, (d) Comunicação e Imprensa, (e) Captação de Recursos e Relacionamento, (f) Gestão e Infraestrutura. Ainda dentro da sistemática de avaliação, a cada indicador foi atribuído um peso, de acordo com a sua importância, de que maneira que ao final do plano de trabalho, por meio de um cálculo de desempenho, é obtida uma nota geral para o desenvolvimento do Contrato de Gestão.

Este relatório tem o objetivo de demonstrar os resultados alcançados pela entidade no desenvolvimento das atividades previstas no Contrato de Gestão, no período do dia 01 de setembro de 2014 a 31 de dezembro de 2014, a fim de permitir verificar se as metas pactuadas foram alcançadas. Para além do acompanhamento dos resultados do quadrimestre Set-Dez 2014 esse relatório tem a importante função de avaliar os resultados alcançados no ano de 2014 realizarmos o cálculo de desempenho do ano apontando para a nota geral do Contrato de Gestão e apontar desafios futuros. Assim, a análise dos indicadores terá uma avaliação do plano de trabalho de 2014, destacando os principais fatores que contribuíram para o alcance da meta, e, se for o caso, justificando o seu não atingimento.

Em obediência ao item 17 da cláusula segunda do contrato de Gestão, o documento foi organizado para apresentar o comparativo entre as metas pactuadas e os resultados obtidos, sendo fornecidas informações complementares acerca dessas atividades a partir do Quadro de Indicadores e Metas previsto no Programa de Trabalho. As fontes de comprovação dos resultados apresentados neste relatório estão todas organizadas em um anexo ao documento.

Ainda em consonância com a legislação pertinente, será apresentado o demonstrativo consolidado das receitas e despesas realizadas na execução do Contrato de Gestão bem como uma análise da

execução financeira. De maneira complementar, serão anexados os comprovantes de regularidade trabalhista, previdenciária e fiscal da entidade. As considerações finais destacam os principais resultados do quadrimestre em questão e também apontam os principais desafios futuros no desenvolvimento do programa de trabalho, sempre com foco nos resultados pactuados.

2. Comparativo das Metas Previstas e Realizadas - 8 período Avaliatório

Área Temática	Indicadores	Peso (%)	Vlr de Ref 2013	Meta 2014	Andamento 2014	Status
Acervo	1.1 % de itens do acervo do MAR inventariados (museográficos, bibliográficos, arquivísticos)	6%	-	100%	96%	não cumprida
	1.2 % de itens do acervo do MAR catalogados (museográficos, bibliográficos, arquivísticos)	2%	7%	30%	32%	cumprida
Programa Expositivo e programação Cultural	2.1 Número de exposições realizadas	2%	13	10	13	cumprida
	2.2 Número de público no MAR	5%	327.154	220.000	207.119	não cumprida
	2.3 % de gratuidade dos visitantes	3%	55%	50%	61%	cumprida
	2.4 % de satisfação dos visitantes com o programa expositivo	2%	-	80%	88%	cumprida
Programa Educativo e Acessibilidade	3.1 Número de público atendido por visitas educativas	5%	40.199	40.000	44.460	cumprida
	3.2 Número de público atendido por visitas educativas com perfil de estudante	3%	34.074	32.000	35.701	cumprida
	3.3 % de satisfação público com as visitas educativas	2%	-	80%	93%	cumprida
	3.4 Número de atividades da escola do olhar	4%	155	84	406	cumprida
	3.5 Número de público participante de atividades da Escola do Olhar (E.O)	5%	6.901	4.700	25.574	cumprida
	3.6 % de satisfação público com atividades da Escola do Olhar (E.O)	2%	-	1	95%	cumprida
	3.7 Número de atividades da E.O voltadas para professores	4%	60	42	118	cumprida
	3.8 Total de público participante da E.O com perfil de professores	5%	2.337	2.400	2.702	cumprida
	3.9 Número de atividades da E.O em parceria com Universidades	4%	26	5	70	cumprida
	3.10 Número de público nas atividades em parceria com Universidades	5%	1.083	800	2.803	cumprida

8º RELATÓRIO GERENCIAL 2014

Área Temática	Indicadores	Peso (%)	Vlr de Ref 2013	Meta 2014	Andamento 2014	Status
Programa Educativo e Acessibilidade	3.11 Número de pessoas inscritas no programa vizinhos do MAR	3%	840	2.000	2.595	cumprida
	3.12 Número de visitas dos vizinhos do MAR	3%	866	1.100	808	não cumprida
Comunicação e Imprensa	4.1 Número acumulado de inserções sobre o Museu de Arte do Rio em veículos de comunicação, públicos e privados, e por meio de mídia espontânea.	3%	475	400	2.045	cumprida
	4.2 Número de seguidores nas mídias sociais	3%	32.279	40.000	65.599	cumprida
	4.3 Número de visitantes no website do museu	3%	194.260	250.000	284.543	cumprida
	4.4 Número de publicações produzidas	4%	7	4	6	cumprida
Captação de Recursos e Relacionamento	5.1 % de receita operacional (bilheteria, locação, cessão onerosa) / total	4%	6%	5%	4%	não cumprida
	5.2 % de receita de patrocínios / total	4%	37%	20%	41%	cumprida
	5.3 Número de pessoas cadastradas no programa Amigos do MAR	3%	-	500	1.584	cumprida
	5.4 Número de ações realizadas pelo MAR em parceria com outras instituições	3%	55	30	185	cumprida
Gestão e Infraestrutura	6.1 % de satisfação do público com serviço prestado	2%	-	80%	90%	cumprida
	6.2 % de colaboradores do MAR que são moradores do entorno	3%	12%	7%	13%	cumprida
	6.3 % de colaboradores que receberam treinamento	3%	100%	10%	13%	cumprida

a. Detalhamento dos Resultados Alcançados

Área Temática: Acervo
Indicador 1.1: % de itens do acervo do MAR inventariados (museográficos, bibliográficos e arquivísticos)
Fórmula de Cálculo: (total de itens inventariados / total de itens do acervo do MAR até o mês anterior) x 100
Fonte de Comprovação: planilha de controle de entrada e saída de itens, planilha de obras de exposição, planilha de controle de inventário, livro de registro

Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	100%	96%

Informações relevantes acerca da execução do Indicador no período avaliatório

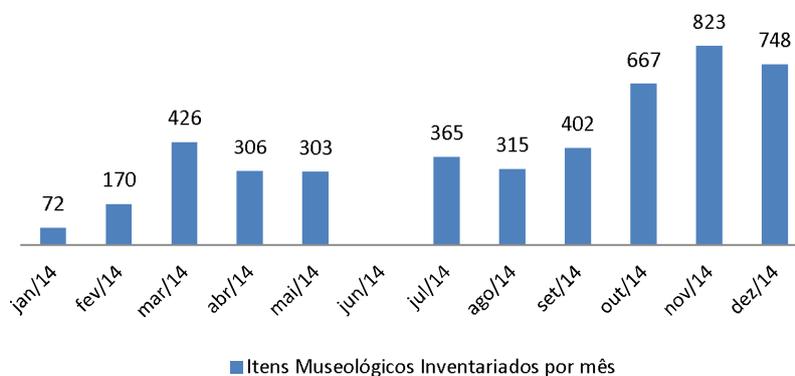
O processo de inventariação consiste na localização, identificação e registro de um item do acervo. Esse é o primeiro passo na gestão da Coleção com o objetivo de obter uma segurança patrimonial. Este indicador tem o objetivo de medir a quantidade de itens inventariados no acervo do MAR. Em termos relativos, o cálculo é feito a partir do total de itens inventariados em relação ao controle de itens que deram entrada na Reserva Técnica e na Biblioteca.

Até dezembro de 2014, 15.412 itens foram inventariados de um total de 16.112, o que representa 96% do universo de itens que fazem parte da coleção do MAR.

O resultado final deste indicador é inferior aos 100% estabelecidos como meta para os acervos museológicos, bibliográficos e arquivísticos. Apesar de todos os esforços empreendidos, a meta não foi atingida por conta da não inventariação dos itens de natureza documental. Dois são os principais argumentos para não cumprimento desta meta. O primeiro diz respeito ao volume de doações e obras que se integram ao nosso acervo sem a possibilidade de uma previsão de doações/aquisições. O segundo é a ausência de um profissional especializado para realizar o tratamento técnico dos itens de documentação. Esta segunda questão está em estudo avançado para ser solucionada em 2015.

O gráfico abaixo ilustra uma dimensão estratificada dos números alcançados em 2014:

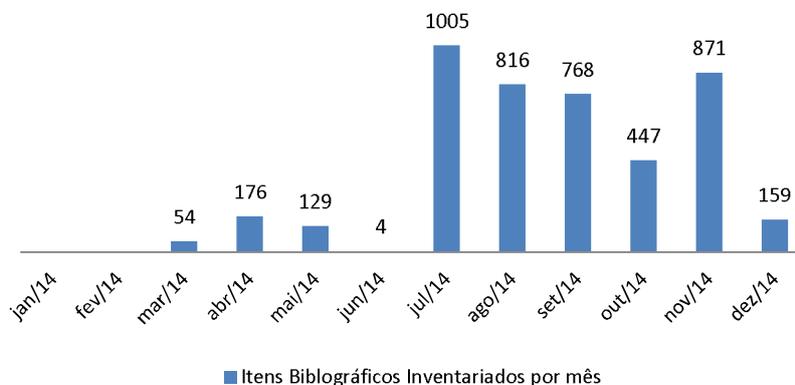
Itens Museológicos Inventariados por mês



O acervo museológico do MAR foi 100% inventariado em 2014, totalizando 4.600 itens que hoje estão acondicionados na reserva técnica do Museu, bem como apresentados em suas exposições. A Coleção MAR cresce continua e aceleradamente, razão que levou a contratação de duas museólogas terceirizadas que junto as duas museólogas do MAR, conseguiram cumprir a meta estabelecida quanto ao acervo museológico. Com 100% do acervo museológico inventariado até o fim de 2014, a partir de 2015 o MAR dará continuidade à atualização periódica desse inventário, bem como implementará o processo de catalogação de sua Coleção.

Sublinha-se que, por decisão institucional, o acervo documental (arquivos de artistas, documentos históricos, fotografia, etc), inicialmente acondicionado na reserva técnica do MAR, hoje integra o acervo da Biblioteca do Museu, que futuramente irá compor o centro de referência e documentação da instituição. Com a alteração do local de acondicionamento desse acervo, não houve tempo hábil para concluir seu inventário em 2014. Hoje, a Coleção do MAR de natureza documental é da ordem de 3.762. Destes, 3.062 referentes à Coleção Joel Coelho já foram inventariadas. Outros 700 itens não foram inventariados no período pelas razões já apontadas.

Itens Bibliográficos Inventariados por mês



O processo de inventário do acervo bibliográfico é o primeiro registro da obra na biblioteca, ou seja, funciona como um registro de entrada. É através dele que podemos contabilizar o acervo total

da biblioteca, bem como registrar o estado de conservação e a procedência do mesmo. Todos os itens recebidos pela biblioteca são inventariados, desde convites de exposições a livros e materiais multimídia.

Ainda cabe dizer que ao longo do ano de 2014, o acervo da biblioteca triplicou de tamanho, o que gerou uma grande demanda no processo de inventário. Apesar deste aumento, a equipe da biblioteca, atualmente formada por uma bibliotecária, duas estagiárias de biblioteconomia, um apoio de biblioteca e um jovem aprendiz, conseguiu processar os itens no inventário alcançando a meta de 100% do acervo bibliográfico inventariado.

Para 2015, podemos apontar alguns desafios na gestão no acervo do MAR e ambos passam por aspectos estruturais.

O primeiro diz respeito à instituição de uma política de formação de acervo e aquisições. Até o momento, quase a totalidade do acervo do MAR foi adquirido por meio de doações. De qualquer maneira é necessária uma política capaz de instruir os procedimentos de compras e aquisições. A política de formação de acervo também será útil para definir que tipo de coleção o MAR deve formar. Tendo estes objetivos claros será possível estabelecer critérios de aceitação de doações.

Outro aspecto também muito relevante diz respeito à Reserva Técnica do MAR que se encontra completamente ocupada. Os 150mts² não estão se mostrando suficiente para acondicionar o acervo existente até o momento e já há um desafio de curto prazo para ser solucionado. O Instituto Odeon tem buscado aperfeiçoar a utilização do espaço, mas é necessário um posicionamento da SMC sobre como esta questão deverá ser tratada. Esta é uma questão que tem sido recorrente nas pautas de reunião do CONMAR e desdobrou em uma interlocução com algumas instâncias da prefeitura em busca de um novo espaço que pudesse ser transformada em uma reserva técnica para o MAR, mas acreditamos que este debate precise ser tratado com mais objetividade e urgência em 2015.

Por fim, consideramos também um desafio para 2015 a inauguração da biblioteca do MAR, prevista já para o começo do ano. Embora sua instalação já estivesse finalizada e preparada para a abertura ao público, o piso apresentou alguns problemas e optou-se por resolver esta questão antes de inaugurar a biblioteca (problema este solucionado em 30 de dezembro). Este novo espaço estará aberto ao público do MAR, oferecendo um vasto acervo bibliográfico voltado para as artes visuais e cultura em geral. A partir de 2015 também se intensificará o intercâmbio com outras instituições culturais e bibliotecas e também com projetos públicos do município do Rio.

Área Temática: Acervo

Indicador 1.2: % de itens de acervo do MAR catalogados

Fórmula de Cálculo: (total de itens catalogados / total de itens inventariados) x 100

Fonte de Comprovação: relatório do software de catalogação (Pergamum), planilha de controle de catalogação e planilha de controle de inventário

Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	30%	32%

Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

Se no processo de inventariação do acervo museológico importam os dados básicos - de ordem física - de uma peça, para fins de registro de sua entrada/presença em determinado local, a catalogação deste acervo tem interesse qualitativo. Nesse sentido, todos os dados básicos são destrinchados (na técnica, por exemplo, deve ser feita uma análise detalhada da cada área/parte da obra, indicando também as técnicas/tecnologias de cada época; inclui-se biografia do autor; inclui-se, no campo da data, um contexto histórico, etc) e, principalmente, é realizada uma pesquisa sobre a peça em questão, que responde a inúmeros interesses.

No que tange a catalogação descritiva dos itens bibliográficos, o catálogo de uma biblioteca é também o seu cartão de visita. É através dele que os usuários buscam informações e as localizam no acervo. Um catálogo mal elaborado não permite uma boa recuperação e, conseqüentemente, torna a biblioteca ociosa. A catalogação em bibliotecas especializadas exige uma descrição aprofundada e detalhada, assim como a indexação, que deve ser específica. Para tanto, é preciso que o profissional catalogador dispense tempo e dedicação a cada documento, realizando uma investigação minuciosa para conhecer a história de cada livro e, com isso, descrevê-lo com mais profundidade. Definir a tipologia do livro, indexar os tipos de técnicas adotadas em sua confecção e descrever com minúcia seu formato são diferenciais importantes no processo de catalogação deste tipo de acervo.

Este indicador tem o objetivo de medir a quantidade de itens catalogados da Coleção do MAR, tendo como parâmetro a quantidade de itens inventariados. Até dezembro de 2014, 4.872 itens do acervo bibliográfico do MAR foram catalogados. Esse número representa 32% do total de itens inventariados e foi suficiente para superar a meta de 30% estabelecida.

A catalogação da coleção do MAR em 2014 se concentrou no acervo bibliográfico. Já no final de 2013, uma empresa especializada foi contratada para realizar o trabalho de catalogação dos itens bibliográficos do MAR. A contratação da empresa de consultoria para realização da catalogação do acervo deu-se com o objetivo realizar o processo de catalogação descritiva, indexação e classificação de acervo bibliográfico. A tipologia dos itens abrangeu livros, catálogos e livros de artistas. No total a empresa, durante o período de seis meses, executou a catalogação de 2.362 itens sendo destes, 523 catálogos e 1.839 livros, entre os quais aproximadamente 1.100 livros de artistas. Após o término do contrato com a empresa de consultoria, a catalogação foi continuada pela própria equipe da biblioteca que conta com duas estagiárias de biblioteconomia, com a supervisão de uma bibliotecária.

A catalogação do acervo museológico do MAR, por sua vez, foi realizada apenas em fase experimental (com a inclusão de 100 peças na base de dados) em dezembro de 2013, momento da

aquisição do software específico Pergamum. Ao longo de 2014, a prioridade esteve na conclusão do inventário da instituição e, com isso, a catalogação será retomada a partir de 2015, com uma equipe terceirizada contratada para executar a catalogação a partir da coordenação do MAR - a ser compartilhada entre as equipes de museologia e curadoria. O desafio da equipe é grande, posto que essa catalogação embasará o processo de implementação do conceito de Núcleo Significativo, raiz da organização curatorial da Coleção e do Programa de Exposições do MAR.

Área Temática: Programa Expositivo e Programação Cultural

Indicador 2.1: Número de exposições realizadas

Fórmula de Cálculo: número absoluto de exposições realizadas

Fonte de Comprovação: material de divulgação das exposições, registros fotográficos ou calendário do programa expositivo

Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	10	13

Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

Em 2014, foram realizadas 13 exposições no MAR, número que supera a meta definida de 10 mostras. Vale dizer que a proposição do programa expositivo do MAR é uma atribuição da Diretoria Cultural com validação do secretário municipal de cultura. A partir do aditivo do Contrato de Gestão, assinado em abril de 2014, a prerrogativa de validar a programação expositiva e da Escola do Olhar se tornou uma atribuição do Conselho do Municipal do MAR - CONMAR. Este conselho tem desempenhando um papel fundamental na estrutura de governança do MAR e dado sua composição mista com membros de notório saber representantes tanto do poder público, quanto da sociedade civil e do empresariado carioca tem legitimado as decisões tomadas pela diretoria cultural do MAR. No último quadrimestre - Setembro a Dezembro - foram inauguradas outras 03 mostras:

Pororoca - A Amazônia na Coleção MAR (9 de setembro)

Guignard e o Oriente (11 de novembro)

Museu do Homem do Nordeste (15 de dezembro)

Dentre as mostras apresentadas a população, 09 (nove) delas foram de grandes proporções, ocupando cada uma 600 m² do Pavilhão de Exposições, o equivalente a um andar. Essas mostras tiveram especial repercussão e, somadas a exposições menores, configuraram um programa curatorial inventivo e oxigenado, percorrendo todas as diretrizes conceituais que estruturam o programa, a saber:



história do Rio de Janeiro
Do Valongo à Favela: imaginário e
periferia
 27 de maio a 01 de fevereiro de 2015



história da arte
Guignard e o Oriente: entre o Rio e Minas
11 de novembro a 26 de abril de 2015



Largo do Paço
21 de janeiro a 13 de abril



Mão na Lata
18 de março a 13 de abril

Coleção MAR



*Experimentando Pernambuco Experimental
15 de abril a 25 de maio*

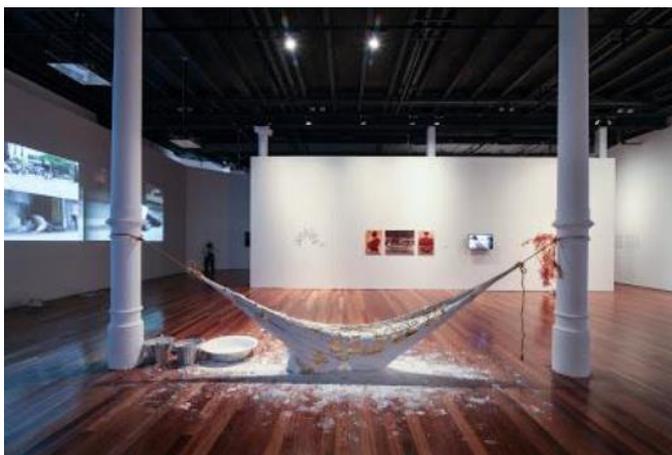


*Encontro de Mundos
18 de fevereiro a 25 de maio*



*Pororoca - a Amazônia no MAR
09 de setembro a 23 de novembro*

Exposições Individuais



*Grupo Empreza
13 de maio a 20 de julho*



*Museu do Homem do Nordeste
16 de dezembro a 22 de março de 2015*

Exposições Transversais



*Deslize <surfe skate>
De 14 de janeiro a 27 de abril*



*Tatu: futebol, adversidade e cultura da
caatinga
15 de julho a 19 de outubro*



*Josephine Baker e Le Corbusier no Rio - um
caso transatlântico
15 de abril a 17 de agosto*



*Arte e sociedade no Brasil II - Há escolas que são gaiolas e há escolas que são asas
26 de agosto a 11 de janeiro de 2015*

Além da realização das exposições, houve ainda uma série de atividades complementares vinculadas às mesmas nos campos da educação, comunicação e relações institucionais, conforme mencionado mais adiante. Ressalta-se, ainda, o sucesso da formação de acervo, a partir do programa de exposições, que trouxe para a Coleção MAR, mais de 400 obras ao longo do ano de 2014.

Como desafios para 2015, acreditamos ser necessária uma maior reflexão sobre o impacto do programa expositivo na atração de público para o museu. Uma análise simples dos resultados de 2014 tem apontado para pouco poder de atração de novos públicos a partir da inauguração de uma exposição e que a maior parte do público visitante do MAR ainda vem em busca de conhecer o museu como um todo. O ano de 2014 foi importante para um debate intenso sobre o tamanho do programa expositivo tendo em vista a capacidade orçamentária e o tamanho da equipe do MAR o que levou a uma redução da quantidade de exposições de 13 em 2014 para 11 em 2015. Este foi um avanço na reflexão crítica proposta pelo Instituto Odeon ao CONMAR.

A proposta curatorial e o conteúdo das exposições deve ser um novo tema a ser tratado em 2015 e o CONMAR tem papel indispensável na condução desta reflexão.

Área Temática: Programa Expositivo e Programação Cultural

Indicador 2.2: Total de público visitante do MAR

Fórmula de Cálculo: (número absoluto de público visitante do pavilhão de exposições) + (número absoluto de participantes das atividades da Escola do Olhar)

Fonte de Comprovação: Planilha de controle de visitação do pavilhão, planilha de controle de visitas educativas e planilha de controle das atividades da Escola do Olhar

Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	220.000	207.119

Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

Esse indicador tem o objetivo de medir o número de visitantes global do MAR, isso inclui visitantes de Pavilhão de Exposições e participantes de atividades da Escola do Olhar.

De janeiro a dezembro de 2014, o MAR recebeu 207.119 visitantes, sendo 77.636 no último quadrimestre. Desses, 64.420 são visitantes de Pavilhão e outros 13.216 são participantes de atividades da Escola do Olhar. A tabela abaixo mostra este número de maneira estratificada.

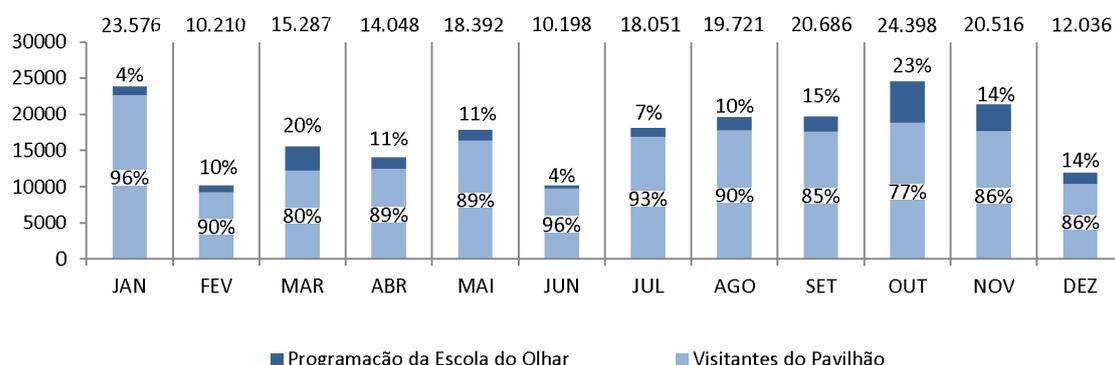
207.119 visitantes
(Valor total acumulado 2014)
Meta: 220.000 (ano)

Visitantes do Pavilhão 181.545 (88%)	Público do Pavilhão 137.085 (66%)
Programação da Escola do Olhar 25.574 (12%)	Visitas Educativas 44.460 (22%)
	Atividades Educativas 17.628 (9%)
	Programação Cultural 7.946 (3%)

Tabela 1: Total de público visitante do MAR

Este indicador mostrou-se um dos mais desafiadores, que exigiu um esforço de toda a equipe na busca de propostas criativas que atraíssem o público. O resultado acumulado alcançou 94% da meta anual.

Histórico de Visitação (2014)

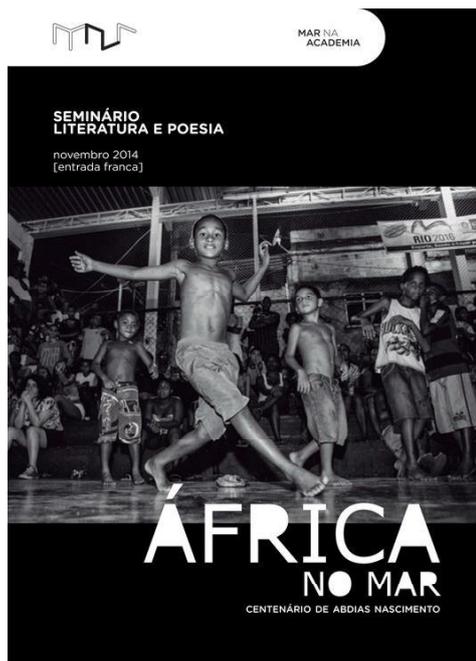


Dentre os pontos que dificultaram o atingimento da meta, destacam-se o difícil acesso ao local (que diminuiu a visitação), as obras na região portuária (que alteraram importantes rotas de trânsito em três momentos durante o período), seguido da falta de informação sobre essas mudanças, falta de sinalização nas ruas e de estacionamento próximo ao Museu¹. Além desses pontos, acreditamos que a política curatorial experimental e o compromisso de produzir suas mostras a partir de uma escuta ativa das principais questões da cidade, apresenta menor apelo midiático que outras exposições espalhadas pela cidade. Finalmente, é importante também considerar o fato de grande parte da população da cidade não possuir interesse em visitar museus² e a queda na frequência em equipamentos culturais geradas pelo período de férias escolares, Copa do Mundo e festas de fim de ano.

Algumas medidas foram tomadas buscando atrair novos públicos e propondo novos usos para os espaços do MAR. Uma das medidas foi o desenvolvimento de uma programação cultural ampla que ofereceu ciclos de cinema e vídeo, como a *Mostra Coleção de Autores Videobrasil*, o *Ciclo de Cinema Nova África* e a exibição do vídeo *Nada*, seguida de bate-papo com o autor. Comemorando o mês da criança, aconteceu, ainda, o *MAR é Lugar de Criança* em outubro e apresentou atividades como oficinas de circo, espetáculos circenses e contação de história. A ação *Verão no MAR*, por fim, trouxe apresentações musicais em novembro e dezembro (e trará em janeiro, ainda) que foram importantes para atrair o público.

¹ Os dados sobre falta de informação nas mudanças do trânsito, falta de sinalização nas ruas e falta de estacionamento próximo do Museu foram coletadas dos visitantes do MAR a partir de pesquisas de satisfação realizadas em março e novembro de 2014.

² Dados revelados pela pesquisa realizada pela secretaria municipal de cultura – *Hábitos Culturais Cariocas*



Também foram criadas cinco campanhas de gratuidade, além da manutenção da ação “Voucher da Família”, em que cada criança ou jovem participante das visitas educativas no MAR recebem um voucher que dá direito a 05 ingressos gratuitos para que eles possam retornar ao MAR com suas famílias e amigos.

De setembro a dezembro, aconteceram as campanhas que deram acesso gratuito aos funcionários da Secretaria de Ordem Pública (SEOP), COMLURB, Polícia Militar, Guardas de Trânsito, Bombeiros e Rodoviários. Esta campanha tem como objetivo aproximar profissionais que circulam no entorno do Museu todos os dias, mas mantém uma relação distanciada com o equipamento.

Em outubro, mês que se comemora o dia do servidor público, foi realizada uma das campanhas mais bem sucedidas até o momento que ofereceu acesso gratuito ao museu para todos os servidores públicos.

**RODOVIÁRIO,
VISITE O MAR ATÉ
O FINAL DE OUTUBRO.
A SUA ENTRADA
É GRATUITA.**

Todos os rodoviários têm a sua entrada e a de sua família e amigos gratuitas no Museu de Arte do Rio até o final de outubro de 2014.

> De terça a domingo, incluindo feriados, das 10h às 17h.
> Praça Mauá, 5 - Centro/RJ.
> (21) 3031.2741

www.museudeartedorio.org.br

RETIRE O SEU VOUCHER DE GRATUIDADE NA REVISTA INDO & VINDO [válido até 31/10/2014]

MUSEU DE ARTE DO RIO SEMPRE PRESENTE



**BOMBEIROS MILITARES,
VISITEM O MAR.
A SUA ENTRADA É
GRATUITA EM 2014.**

Bombeiros militares do Estado do Rio de Janeiro têm as suas entradas e a de suas famílias e amigos gratuitas no Museu de Arte do Rio em 2014.

Basta apresentar a identidade CBMERJ ou o contracheque na bilheteria do museu para ter direito ao seu ingresso e ao de mais três acompanhantes.

museudeartedorio.org.br
Instagram: Museu de Arte do Rio
Twitter: @museuartrio
Facebook: Museu de Arte do Rio

Não perca essa oportunidade e venha nos visitar!

> De terça a domingo, incluindo feriados, das 10h às 17h.
> Praça Mauá, 5 - Centro/RJ.
> (21) 3031.2741 / info@museudeartedorio.org.br
> Válido até 31/12/2014

MUSEU DE ARTE DO RIO SEMPRE PRESENTE



VISITE O MAR EM OUTUBRO. NO MÊS DO SERVIDOR, A SUA ENTRADA É GRATUITA.

Para comemorar o mês dos servidores* municipais, estaduais, e federais, o Museu de Arte do Rio oferece entradas gratuitas a você, sua família e amigos.

Basta apresentar a carteirinha funcional ou o contracheque na bilheteria do museu para ter direito ao seu ingresso e ao de mais três acompanhantes.

Não perca essa oportunidade e venha nos visitar!

*Incluindo servidores do serviço público municipal, estadual e federal.

Praça Mauá, 5, Centro RJ
CEP: 20060-200
(21) 3031-2741
www.museudeartedorio.org.br

Restrições: terça e domingos, incluindo feriados, das 10h às 17h.
Promoção válida até 31/10/2014

museudeartedorio.org.br
Instagram: Museu de Arte do Rio
Twitter: @museuartrio
Facebook: Museu de Arte do Rio

MUSEU DE ARTE DO RIO SEMPRE PRESENTE



**POLICIAL MILITAR,
VENHA CONHECER O
MUSEU DE ARTE DO RIO.
A SUA ENTRADA
É GRATUITA EM 2014.**

Policiais militares do Estado do Rio têm a sua entrada e a de sua família e amigos gratuitas no Museu de Arte do Rio em 2014.

Basta apresentar a carteirinha funcional ou o contracheque na bilheteria do museu para ter direito ao seu ingresso e ao de mais três acompanhantes.

museudeartedorio.org.br
Instagram: Museu de Arte do Rio
Twitter: @museuartrio
Facebook: Museu de Arte do Rio

Não perca essa oportunidade e venha nos visitar!

> De terça a domingo, incluindo feriados, das 10h às 17h.
> Praça Mauá, 5 - Centro/RJ.
> (21) 3031.2741 / info@museudeartedorio.org.br
> Válido até 31/12/2014

MUSEU DE ARTE DO RIO SEMPRE PRESENTE



SERVIDOR DA SEOP, VISITE O MAR. A SUA ENTRADA É GRATUITA

Servidores da Secretaria Especial de Ordem Pública da cidade do Rio têm a sua entrada e a de sua família e amigos gratuitas no Museu de Arte do Rio em 2014.

Basta apresentar a carteirinha funcional ou o contracheque na bilheteria do museu para ter direito ao seu ingresso e ao de mais três acompanhantes.

Não perca essa oportunidade e venha nos visitar!

De terça a domingo, incluindo feriados, das 10h às 17h.
 > Praça Mauá, 5 - Centro/RJ
 > (21) 3031.2741 / info@museudeartedorio.org.br
 > Válido até 31/12/2014

GUARDA MUNICIPAL, VISITE O MAR. A SUA ENTRADA É GRATUITA EM 2014.

Guardas municipais da cidade do Rio têm a sua entrada e a de sua família e amigos gratuitas no Museu de Arte do Rio em 2014.

Basta apresentar a carteirinha funcional ou o contracheque na bilheteria do museu para ter direito ao seu ingresso e ao de mais três acompanhantes.

Não perca essa oportunidade e venha nos visitar!

De terça a domingo, incluindo feriados, das 10h às 17h.
 > Praça Mauá, 5 - Centro/RJ
 > (21) 3031.2741 / info@museudeartedorio.org.br
 > Válido até 31/12/2014

museudeartedorio.org.br
 Instagram: Museu de Arte do Rio
 Twitter: @museuarterio
 Facebook: Museu de Arte do Rio

ITAO VALE ODEON

TRICEST 900

SEMPRE PRESENTE

MUSEU DE ARTE DO RIO

VALE INGRESSO DA FAMÍLIA

VISITAS EDUCATIVAS
MUSEU DE ARTE DO RIO

VALE INGRESSO DA FAMÍLIA

Apesar de todo este esforço não foi possível atingir a meta estabelecida. De outra maneira, os projetos desenvolvidos serviram para aprendizado da equipe do MAR e também para um olhar mais crítico no planejamento das atividades futuras.

A busca por maior número de visitantes ao MAR em 2014 também contribuiu para fortalecimento da estrutura de governança do MAR. A partir do desafio lançado, o CONMAR foi acionado com intensidade e por sua vez cobrou reflexões da Diretoria Cultural, o Conselho de Administração do Instituto Odeon demandou mais planejamento da gestão, e a própria SMC, CDURP e SME foram agentes propositivos de ações que pudessem atrair mais público.

Para o ano de 2015 já contamos com dados históricos de visitação que permitirão analisar a sazonalidade e também os resultados efetivos de cada ação. A experiência adquirida em 2014 servirá para avançarmos no detalhamento da meta, distribuindo em números mensais para serem

alcançados e já atuando antecipadamente. Para 2015, também contaremos com avanços nas obras na região portuária e com a inauguração do Museu do Amanhã e a reinauguração da Praça Mauá. Acreditamos que estes dois marcos contribuirão para um aumento do público do MAR.

Área Temática: Programa Expositivo e Programação Cultural

Indicador 2.3: % de gratuidade dos Visitantes

Fórmula de Cálculo: (total de visitantes com entrada gratuita no pavilhão de exposições / total de visitantes no pavilhão de exposições) x100

Fonte de Comprovação: planilha de controle de visitação do pavilhão e planilha de controle de visitas educativas

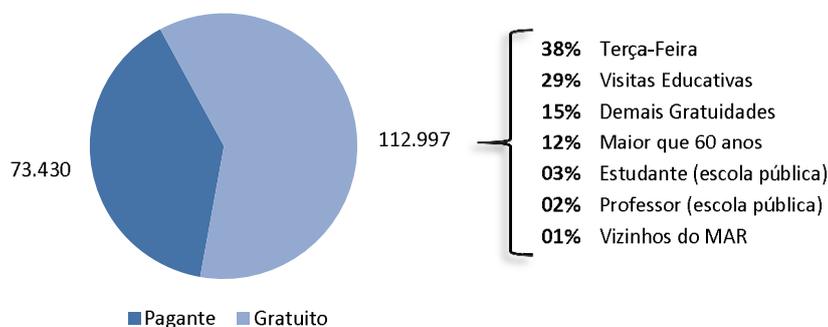
Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	50%	61%

Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

A política de gratuidade é uma importante ferramenta na democratização do acesso e na formação de públicos. Comprometido com essa proposta o MAR desenvolve uma extensiva política que permite o acesso gratuito ao museu para menores de 05 anos, professores e estudantes da rede pública, maiores de 60 anos, funcionários de museus inscritos no ICOM e os vizinhos do MAR. Como resultado dessa ampla política de gratuidade, superamos a meta estabelecida para este indicador. O gráfico abaixo apresenta o número de pagantes e gratuidades de maneira estratificada.

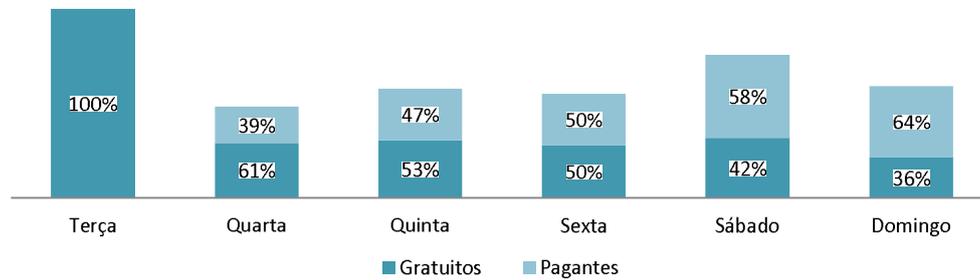
Perfil de Visitantes do Pavilhão



Por ter um perfil voltado para a educação, a oferta de uma grade diversificada de atividades para estudantes e professores influencia o resultado deste indicador, visto que grande parte deste público tem entrada gratuita.

Além disso, a terça-feira é um dia de gratuidade para todos e, em geral, recebe o maior público da semana, sendo ultrapassada apenas pelos dias com eventos especiais. Independente da renda é notória a relevância que a gratuidade tem na decisão de visitar o museu, os gráficos abaixo demonstram a preferência pela visita às terças-feiras.

Publico total de 2014 por dia da semana *Gratuitos X Pagantes*



Outra importante ação é o desenvolvimento de campanhas com prazo determinado, conforme detalhado no indicador 2.2, que não alteram a política de acesso do museu, mas são fundamentais para estimular a participação de novos visitantes.

Campanhas de gratuidade foram amplamente utilizadas no MAR ao longo de 2014 em busca de aumentar o público visitante. Esta foi uma forte preocupação tendo em vista a meta anual. Por outro lado, deve-se observar que o aumento da gratuidade também impacta a geração de receita de bilheteria, contribuindo negativamente para o indicador de receita operacional (indicador 5.1). Assim, o planejamento de novas campanhas de gratuidade devem sempre levar em conta este trade off e também considerar a importância de uma boa campanha de comunicação.

Área Temática: Programa Expositivo e Programação Cultural

Indicador 2.4: % de satisfação dos visitantes com o Programa Expositivo

Fórmula de Cálculo: somatório do índice de satisfação de cada pesquisa realizada / número de pesquisas aplicadas

Fonte de Comprovação: Questionários respondidos, pesquisa tabulada e/ou relatório do software da pesquisa

Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	80%	88%

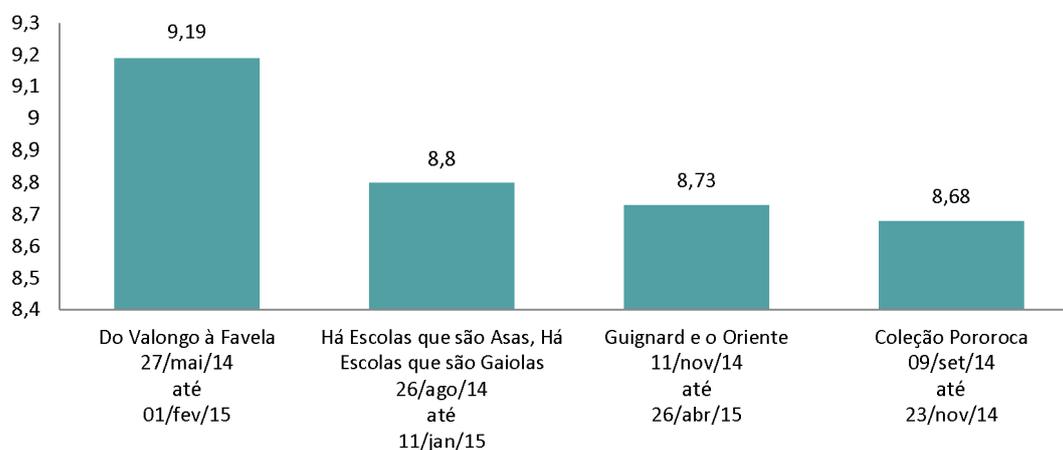
Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

Esse indicador aponta o nível de satisfação dos visitantes do museu com as exposições existentes no período. As impressões do público em relação ao programa expositivo são capazes de explicar outras variáveis como frequência, perfil de público etc.

Em março deste ano, uma empresa especializada em pesquisa e marketing foi contratada para realizar uma pesquisa de satisfação do público. Buscando avaliar o comportamento e as percepções dos visitantes, uma nova coleta de dados foi realizada em novembro. Os questionários recentes mantiveram os pontos abordados na pesquisa anterior para que fosse possível desenvolver uma comparação entre os períodos pesquisados. Essa segunda pesquisa foi realizada entre os dias 18 e 30 de novembro e abordou 1.165 visitantes. Novamente, os participantes atribuíram uma nota de 0 a 10 para as exposições que estavam no Pavilhão, para medir a satisfação com o programa expositivo.

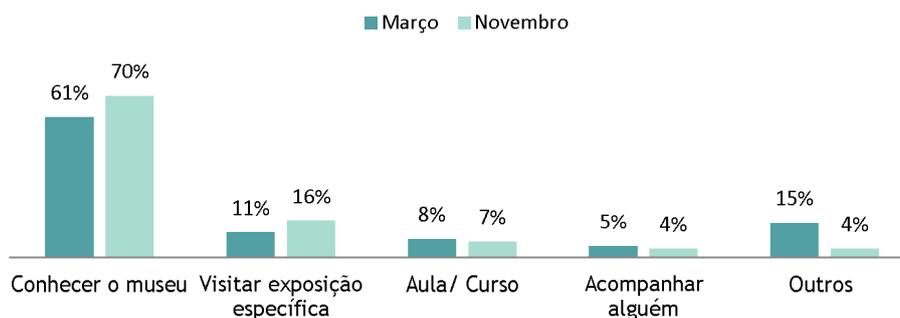
A nota média final, que se manteve em relação à pesquisa anterior, foi 8,8, ou seja, 88% de satisfação com o programa expositivo. O gráfico abaixo mostra as notas individuais para cada exposição exibida no período, além de suas datas de abertura e término.

Avaliação de Satisfação com o Programa Expositivo



Apesar de a satisfação média ter se mantido semelhante à pesquisa anterior, um dado importante de se destacar é a motivação que levou o visitante vir até o MAR. A análise comparativa mostra que o interesse em visitar uma exposição específica cresceu em 5% entre as razões principais para visitar o MAR. Podemos inferir que já está surgindo um público de passa a reconhecer o museu como um lugar para se frequentar em busca de opções culturais. A seguir temos os índices das pesquisas de março e novembro.

Razão da visita ao MAR



Área Temática: Programa Educativo e Acessibilidade

Indicador 3.1: Número de público atendido por Visitas Educativas

Fórmula de Cálculo: número absoluto de pessoas que frequentaram o museu por meio de visita educativa

Fonte de Comprovação: Planilha de controle de visitas educativas

Resultados Alcançados no ano de 2014

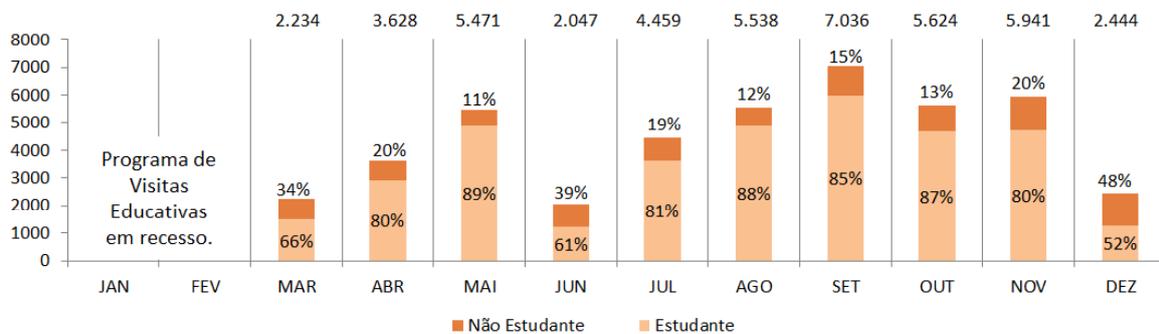
Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	40.000	44.460

Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

As visitas educativas têm como objetivo criar com os participantes um espaço de ampliação da experiência com o Museu de Arte do Rio. Por meio do diálogo e de proposições práticas a partir das exposições, público e educadores intensificam as experiências sensíveis e reflexivas da arte, da cultura e da cidade. As visitas educativas são oferecidas para escolas das redes pública e privada, universidades, ONGs, associações e grupos diversos.

No quadrimestre de Setembro até Dezembro de 2014, o número de visitantes atendido em visitas educativas foi de 21.045. O resultado do ano de 2014 foi de 44.460 pessoas, o que supera a meta de 40.000 pessoas atendidas em visitas educativas em 11%.

Histórico de Visitantes em Visitas Educativas (2014)



No quadrimestre de Setembro até Dezembro de 2014, além dos esforços para aumentar a demanda por visitas educativas (que será analisado mais detalhadamente no indicador seguinte), concretizamos parcerias que foram articuladas no primeiro semestre de 2014 e que tiveram desdobramentos diretos no programa de visitas educativas; entre elas, o projeto Circulando no MAR (desenvolvido em conjunto com o Projeto Circulando, da Secretaria de Desenvolvimento Social e Proteção Especial), em que foram realizadas visitas com crianças, jovens e idosos residentes nos abrigos municipais, sobretudo aos sábados, entre os meses de agosto e novembro. Este tipo de parceria alarga o escopo de atuação, construindo uma interface também de mediação social.

O olhar ampliado para os potenciais públicos da visita educativa levou o programa para além da meta estabelecida, garantindo o mesmo desafio para 2015 quando a meta passa de 40.000 para 50.000 pessoas atendidas por meio de visitas educativas.

Área Temática: Programa Educativo e Acessibilidade

Indicador 3.2: Número de público atendido por Visitas Educativas com perfil de estudante

Fórmula de Cálculo: número de absoluto de estudantes atendidos por Visitas Educativas

Fonte de Comprovação: planilha de controle de visitas educativas

Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	32.000	35.701

Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

Para além do público atendido em visitas educativas, o Contrato de Gestão apresenta uma preocupação maior com o perfil deste público que deve ser de estudantes. Assim, a partir da meta de 40.000 pessoas atendidas no programa de visitas educativas, pactuou-se uma meta de 32.000 pessoas com o perfil estudante (80%).

O resultado do quadrimestre de Setembro até Dezembro de 2014 foi de 16.673 estudantes atendidos em visitas educativas.

Considerando este público uma parcela expressiva e prioritária do Programa de Visitas Educativas do MAR, o alcance da meta indica a sinergia com o objetivo do MAR de ser reconhecido como um espaço favorável para o aprendizado, através da relação do museu com a escola.

Os dados estão detalhados na tabela abaixo:



Tabela 2: Número de público atendido por Visitas Educativas com perfil de estudante

Para analisar o quadrimestre, é necessário retomar o contexto do relatório anterior, os meses de julho e agosto foram dedicados a uma intensa campanha para o período de volta às aulas, visando ampliar a visibilidade, e conseqüentemente a demanda, pelas visitas agendadas por grupos escolares. A ação impactou positivamente nos meses seguintes. Houve um aumento gradativo das

visitas entre setembro e outubro; processo que, por sua vez, se inverte naturalmente nos meses de novembro e dezembro, devido ao período de provas e fim de ano letivo.

Destacam-se, ainda, como principais estratégias para o resultado obtido, o estabelecimento de uma linha direta com as escolas particulares, para as quais enviamos o folder impresso de visitas educativas contendo, além das nossas diretrizes e eixos temáticos, o passo a passo para realizar um agendamento.

A parceria estabelecida com a Secretaria Municipal de Educação (SME) no início de 2014 foi mantida e intensificada com uma ação reuniões em cafés da manhã com os diferentes segmentos da rede municipal de educação (escolas do amanhã, escolas de turno único, Educação de Jovens e Adultos), nos quais foi desenvolvido um diálogo direto com os gestores escolares. Destes encontros, foram criados projetos pilotos, como o MAR: Onde o Rio se Encontra - Escolas do Amanhã, onde recebemos, entre novembro e dezembro, 8 grupos de estudantes de escolas situadas em regiões conflagradas do Rio de Janeiro; e o MAREJA, onde recebemos 8 grupos de até 40 estudantes da Educação de Jovens e Adultos, em visitas noturnas na exposição Do Valongo à Favela. Esses são projetos com potencial de consolidação e ampliação para 2015.

Área Temática: Programa Educativo e Acessibilidade

Indicador 3.3: % de satisfação do público com Visitas Educativas

Fórmula de Cálculo: somatório do índice de satisfação de cada pesquisa realizada / número de pesquisas aplicadas

Fonte de Comprovação: Questionários respondidos, pesquisa tabulada e/ou relatório do software de pesquisa

Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	80%	93%

Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

Da mesma maneira que no indicador 2.3 - Satisfação com o público com o programa expositivo, este indicador tem o objetivo de medir a satisfação do público em relação às visitas educativas.

Tendo em vista que o programa de visitas tem como foco principal os alunos das redes públicas de ensino, as visitas em grupo são sempre acompanhadas pelos professores responsáveis.

A pesquisa teve como público os professores responsáveis pelos grupos de alunos visitantes. Foram abordadas diversas questões em busca de identificar a satisfação em relação ao decorrer da visita, a qualidade dos educadores, a escolha dos temas tratados e também os resultados da turma de alunos. As entrevistas foram feitas com 50 professores participantes das visitas de grupo escolares. Nesta pesquisa, o público atribuiu uma nota de 0 a 10 para as atividades educativas, assim como feito na pesquisa de satisfação com o programa expositivo.

A nota média geral foi de 9,26, ou seja, 93% de satisfação com as visitas educativas. O índice atual ficou acima da meta estabelecida e também da nota recebida em março, que foi 9,1. Outra observação importante é referente à nota mínima (5), o que demonstra que o programa não possui participantes plenamente insatisfeitos.

Notas - Visitas Escolares



Área Temática: Programa Educativo e Acessibilidade

Indicador 3.4: Número de atividades da Escola do Olhar

Fórmula de Cálculo: número absoluto de atividades da Escola do Olhar realizadas

Fonte de Comprovação: listas de presença, planilha de controle de visitas educativas, planilha de controle de atividades da Escola do Olhar, relatórios de conclusão de atividades, fotos e material gráfico de divulgação

Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	84	406

Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

Este indicador refere-se ao número absoluto de atividades realizadas pelo programa de formação em arte e cultura visual³ da Escola do Olhar voltado para professores, alunos, artistas, curadores e público em geral.

O grande número de ações realizadas demonstra a metodologia dinâmica e propositiva da Escola do Olhar em oferecer ações que dialoguem com a cidade, com o programa curatorial e com acervo do MAR.

No período em avaliação (set-dez) foram realizadas 168 ações, o que já estabelece um número superior à meta. Porém, somando os números do ano, o resultado é de 406 atividades, conforme detalhamento apresentado abaixo:

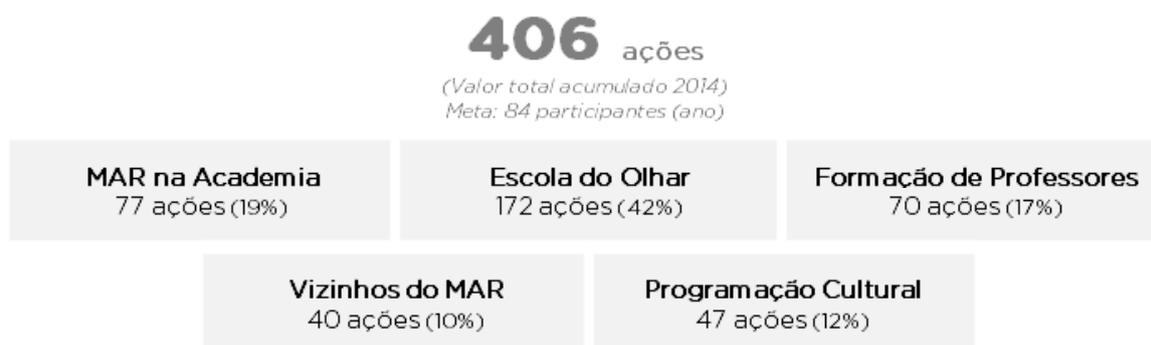


Tabela 3: Número de atividades da Escola do Olhar

O número de ações realizadas, quatro vezes maior do que o planejado em 2014 resulta da aderência que o programa Escola do Olhar tem realizado na cidade, potencializando as parcerias

³ Em 2014, este programa era nomeado como Programa Escola do Olhar. Em 2015, ele foi renomeado para Programa de Arte e Cultura Visual para evitar desentendimentos entre o nome do programa e o prédio da Escola do Olhar.

para desenvolvimento de ações conjuntas que não faziam parte do planejamento. Este é um fator que tem sido rigorosamente avaliado e remodelado, buscando no planejamento de 2015 contemplar um volume específico de ações em parceria mantendo o diálogo aberto do MAR com a cidade, mas focado em consolidar os programas internos. A avaliação periódica das atividades voltadas para o professor conduziu para uma redução do número de vagas e ampliação do número de atividades, que justifica também o número elevado, o desenvolvimento das ações com professor será avaliado em tópico específico. O sistema de indicadores das atividades realizadas também passará por reestruturação para 2015 de modo que possamos visualizar com maior eficiência as ações realizadas em parceria e as desenvolvidas exclusivamente no MAR.

A Secretaria Municipal de Educação, as Universidades e outros parceiros são fundamentais na constituição e difusão das atividades da Escola do Olhar na cidade, ampliando e diversificando seus públicos.

Neste quadrimestre, a Escola do Olhar manteve o foco nas ações voltadas para o professor. O MAR na Academia realizou cursos e seminários em parceria com Universidades, além de outros cursos, como Introdução à Musicalização e Infância, e Rádio para Conversas - Lusofalantes no MAR. Nesse programa, destaca-se a intensa programação internacional de excelência no pensamento acadêmico oferecido pelo MAR, como o curso Espectro Cinematográfico, os Seminários Ruínas da Patrimonialização, Ficção crítica - arquivos e arqueologias, o Retorno ao Dada com Marc Dachy e o encerramento dos ciclos África no MAR 2014. A programação do África no MAR foi destaque na integração com a cidade na mesa conduzida pelo Instituto Ipeafro, assim como a realização do workshop de poesia e da aula na Universidade das Quebradas da poetisa de Botswana TJDema, convidada para o África no MAR, este é um exemplo da integração e desdobramento das atividades da Escola do Olhar.

Área Temática: Programa Educativo e Acessibilidade

Indicador 3.5: Número de público participante das Atividades da Escola do Olhar

Fórmula de Cálculo: número absoluto de pessoas participante das atividades realizadas pela Escola do Olhar

Fonte de Comprovação: listas de presença, planilha de controle de visitas educativas, planilha de controle de atividades da Escola do Olhar, relatórios de conclusão de atividades, fotos e material gráfico de divulgação

Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	4.700	25.574

Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

Este indicador refere-se ao número total de participantes nas atividades oferecidas pela Escola do Olhar. Durante o período de setembro a dezembro, 13.216 pessoas participaram das Atividades da Escola do Olhar. A meta anual foi ultrapassada em 444%, encerrando o ano com 25.547 participantes, como demonstra quadro abaixo:

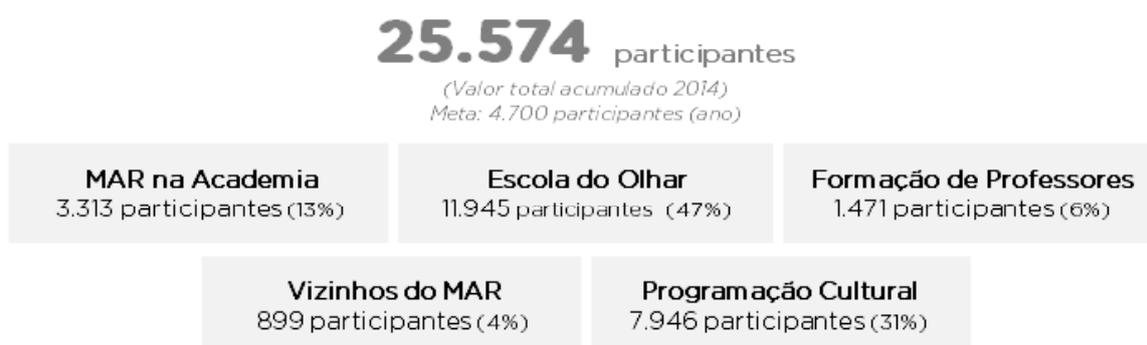


Tabela 4: Número de público participante das Atividades da Escola do Olhar

Para atingirmos a meta de público presente nas atividades ao longo do ano avaliamos a metodologia dos cursos oferecidos, focando a sua realização entre terça e sábado preferencialmente em turno vespertino. Esta metodologia tem oferecido bons resultados no número de concluintes das atividades, ressaltamos também o interesse geral pelas atividades com o número de inscritos em cursos, por exemplo, o MAR na Academia ou em atividades como África no MAR.

O número de participantes da Escola do Olhar é muito superior a meta prevista pelas mesmas razões apontadas no número de atividades. A fim de propor uma meta desafiadora, a realização de programas em parceria e a metodologia do sistema de indicadores, estão em revisão metodológica para o planejamento 2015. Contudo, é importante destacar que ampliamos também o número médio de pessoas participantes das atividades, previsto 55,9 e que atingiu 62,8 pessoas participantes em cada atividade.

Destacam-se as ações de formação da Escola do Olhar que dialogam com os mais diferentes públicos e fazem do museu um espaço de integração, por exemplo, a Batalha do Conhecimento realizada em parceria com Mc Marechal. A Batalha acontece mensalmente e convoca jovens de todas as partes da cidade a visitarem uma das exposições e compor rimas improvisadas em disputa. As onze edições

realizadas em 2014 estimularam a participação ativa dos jovens na relação entre as exposições e seu cotidiano, levando a um aumento progressivo dos participantes e da sensação de pertencimento no espaço do museu, totalizando um público de 5.784 jovens.

Apesar da meta atingida identificamos a necessidade de um sistema de comunicação e inscrição que garanta a difusão da informação a diferentes públicos bem como a reavaliação das temáticas das atividades propostas.

Área Temática: Programa Educativo e Acessibilidade

Indicador 3.6: % de satisfação do público com as atividades da Escola do Olhar

Fórmula de Cálculo: somatório de índice de satisfação de cada pesquisa realizada / número de pesquisas aplicadas

Fonte de Comprovação: Questionário respondido, pesquisa tabulada e/ou relatório do software de pesquisa

Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	80%	95%

Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

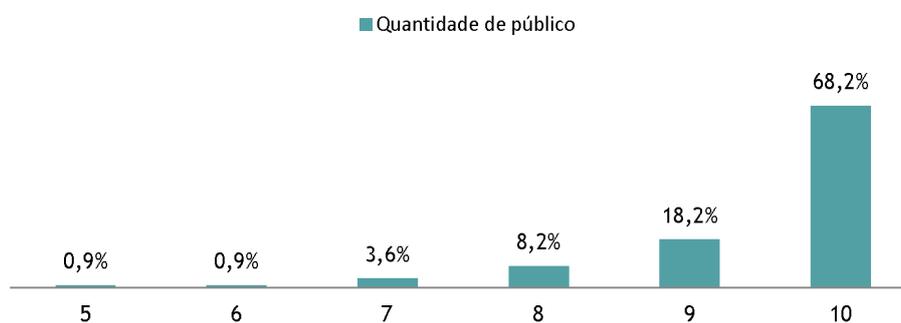
Esse indicador tem o objetivo de medir a satisfação do público com as atividades desenvolvidas na Escola do Olhar.

A pesquisa foi realizada com 121 participantes das atividades da Escola do Olhar, por meio de questionários distribuídos aos participantes dos cursos que estavam sendo realizados no período de 18 a 30 de novembro de 2014.

A Escola do Olhar teve o maior de todos os resultados de satisfação, com nota média geral de 9,46, equivalente a 95%. Além de ser superior a meta, o número ficou 3,1 pontos acima da nota da pesquisa anterior, realizada no 6º quadrimestre.

O gráfico abaixo apresenta as notas médias atribuídas pelos participantes (variando de 0 a 10). A partir destas informações, é possível observar duas questões muito positivas, primeiro quanto a quantidade de pessoas que deram nota máxima (68,2%). A segunda questão é quanto nota mínima, apesar de o público poder atribuir notas a partir de 0, a menor foi 5, o que demonstra que o programa não possui participantes plenamente insatisfeitos.

Notas - Escola do Olhar



Área Temática: Programa Educativo e Acessibilidade

Indicador 3.7: Número de atividades da Escola do Olhar voltada para professores

Fórmula de Cálculo: número absoluto de atividades da Escola do Olhar voltada para professores

Fonte de Comprovação: Planilha de controle de atividades da Escola do Olhar

Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	42	118

Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

Este indicador tem o objetivo de medir as atividades da Escola do Olhar, voltadas para professores. Um público que consideramos prioritário, por seu potencial de multiplicador e por sua capacidade de compartilhar e desdobrar o aprendizado.

A sinergia entre a vocação educativa do MAR e a importância fundamental da figura do professor no processo de educação, nos impulsionam a ter um olhar atento e cotidiano para os desejos e perfil deste público. E por esta razão que ao longo do ano de 2014, pudemos perceber que há professores com mais disposição e interesse para processos de formação continuada, e conseqüentemente mais longos, havendo outros que se interessam por processos mais curtos e focados. Foi este olhar que impulsionou a diversificar e ampliar o número de atividades, realizando mais ações, com diferentes perfis. Por esta razão, atingimos ainda no 7º quadrimestre o número de ações voltadas para professores, sem atingirmos, contudo a meta de número total de pessoas com este perfil em atividades da Escola do Olhar.

Apesar de a meta ter sido ultrapassada, a equipe ainda tinha como desafio cumprir com a meta 3.8 (Número de público participante das atividades da Escola do Olhar com perfil de professores), não poupando esforços para manter a programação neste último quadrimestre. Foram desenvolvidas 53 atividades de setembro a dezembro, totalizando 118 ações em 2014, e tendo como aprendizado a necessidade de reorientarmos o planejamento de 2015, para que as atividades sejam múltiplas e diversificadas, em diálogo com as diferentes necessidades e distintos perfis de público.

As atividades da Escola do Olhar desenvolvidas para professores ao longo de 2014 se dividiram em três linhas de ação: o Curso de Formação com Professores - que acontece sempre aos sábados, com temas elencados a partir do diálogo entre as exposições do MAR e questões transversais aos currículos escolares; os cursos, oficinas, workshops e palestras oferecidos na Escola do Olhar para professores, educadores de museus e educadores sociais, e que buscam estabelecer uma interface entre arte, educação e cultura visual e as ações que são desenvolvidas em parceria com projetos educacionais e com as redes públicas e privadas de ensino.

Entre setembro e dezembro, destaca-se a continuidade dos Cursos de Formações com Professores, que além de estabelecer um diálogo com o professor, é uma excelente plataforma de difusão do nosso programa de visitas educativas. No quadrimestre foram tratados três temas, o primeiro sobre a relação entre centro e periferia, presente na exposição *Do Valongo à Favela*, com o curso "Imagens desde a periferia". No curso "Onde a educação acontece?" foram trabalhadas as relações entre arte e educação, presentes na exposição *Há escolas que são gaiolas e há escolas que são asas*. Por último, em *Jogos de Alteridade*, foram investigadas as relações entre identidade e diferença nas exposições *Do Valongo à favela* e *Pororoca: a Amazônia no MAR*.

Outros cursos foram desenvolvidos: “Introdução à Musicalização Infantil”, voltado para professores da educação infantil (escolas regulares e Espaços de Desenvolvimento Infantil - EDIS) que foi ministrado pelos professores Renato Nogueira e Augusto Bapt, com o objetivo de explorar os processos de percepção das crianças através de músicas tradicionais como o baião, carimbó, frevo, jongo, maxixe, música regional sertaneja do Pantanal, rancheira gaúcha, samba e toada do boi; o curso “A criação de um mundo novo”, ministrado por Leandro Daniel Colombo, que apresentou um amplo olhar sobre todas as etapas do fazer teatral visando investigar suas potencialidades como prática pedagógica; e o curso “Rádio para conversas”, que a partir do projeto *Lusofalantes*, um programa de rádio sobre a língua portuguesa em suas diferentes nacionalidades, abordou as possibilidades deste meio de comunicação como veículo formador dentro do espaço de aprendizado e, como, através de nosso idioma nos relacionamos com o mundo.

Também foi realizada a segunda edição da Jornada de Educação e Relações Étnico-Raciais do MAR, parte integrante da programação do museu para o mês da consciência negra, que é composta por diferentes atividades, a partir das quais foram promovidos debates, trocas de experiências e reflexões sobre como a arte e a cultura podem contribuir para a construção de uma educação inclusiva e plural. A programação da jornada se divide em duas ações: apresentação de experiências pedagógicas e pesquisas acadêmicas que abordassem como a questão das relações étnico-raciais pode ser abordada na escola - selecionadas por via de chamada pública, e palestras proferidas por especialista no tema, para as quais contamos com a presença, entre os dias 18 e 19 de novembro, do artista Ayrsson Heráclito (integrante da exposição *Do Valongo à Favela: Imaginário e Periferia*), e da professora Mônica Lima (discente da UFRJ e especialista em ensino e pesquisa de África).

As ações em parceria com a Secretária Municipal de Educação foram mantidas, a Escola Paulo Freire contribuiu desenvolvendo uma ação de difusão dos cursos para professores; o MAR recebeu e integrou os seminários do Núcleo Interdisciplinar de Apoio às Escolas; deu continuidade a parceria com o Grupo de Trabalho Tupiafrogen, com o qual foram desenvolvidos processos de formação sobre relações étnico-raciais, gênero e sexualidade para professores da 1ª Coordenadoria Regional de Ensino (CRE) integrados com as exposições. Os trabalhos junto ao Instituto Desiderata teve prosseguimento, realizando workshops sobre a plataforma Latitude, voltado para professores da SME que lidam com as questões de mídia e educação, e os workshops prazer e conflito, voltadas para as reflexões com os professores sobre educação e questões contemporâneas. A relação entre o museu e a escola foi alargada, com o desenvolvimento da parceria com a Gerência de Desenvolvimento e Treinamento Técnico Administrativo da Secretaria Municipal de Educação, com que elaboramos uma série de encontros de formação para secretários escolares, e desenvolvemos com a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social, encontros de formação em arte e cultura, para educadores sociais, que foram realizados ao longo do mês de novembro.

Área Temática: Programa Educativo e Acessibilidade

Indicador 3.8: Número de público participante das atividades da Escola do Olhar com perfil de professores

Fórmula de Cálculo: número absoluto de professores participantes das atividades da Escola do Olhar

Fonte de Comprovação: Listas de Presença e planilha de controle de atividades da Escola do Olhar

Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	2.400	2.702

Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

Esse indicador tem o objetivo de medir o número de público das atividades da Escola do Olhar com perfil de professores, é importante acompanhar a participação deste público nas atividades ofertadas para que seja possível medir a eficiência destas ações na atração do público.

No quadrimestre em questão, o público com perfil de professor atingiu a marca de 1.264 pessoas, equivalente a 53% da meta anual. O público do período de janeiro a dezembro ficou acima da meta, atingindo um público de 2.702 pessoas presentes em cursos voltados especificamente para esta categoria ou em outras atividades destinadas a diferentes públicos. A tabela abaixo mostra uma distribuição destes participantes nos tipos de atividades propostas.

2.702 participantes

(Valor total acumulado 2014)
Meta: 2.400 participantes (ano)

Ação Educativa 2 participantes (1%)	Palestra 149 participantes (5%)	Seminário 731 participantes (27%)
Atividade Cultural 91 participantes (3%)	Workshop / Oficina 214 participantes (8%)	Conferência 75 participantes (3%)
Curso (curta duração) 1.378 participantes (51%)	Lançamento de Livros e Publicações 37 participantes (1%)	Curso (média duração) 25 participantes (1%)

Tabela 5: Número de público participante das atividades da Escola do Olhar com perfil de professores

Conforme descrito no indicador anterior, as atividades da Escola do Olhar, voltadas para professores, concentram a maior parte deste público, por serem construídas com este enfoque. Mas é possível perceber a procura e a presença de professores em cursos como História do Rio, Workshop de Teatro de Rua, ou mesmo nas ações do MAR na Academia, como África no MAR ou no Seminário Rio de Machado.

O fato de conseguirmos dialogar com os professores seja nas ações específicas, seja nas mais gerais, nos leva a concluir que em seu segundo ano de atividade o MAR tem conseguido se afirmar como um espaço de formação em arte, educação e cultura visual, e que temos como ponto facilitador o potencial multiplicador e de difusão dos nossos parceiros, sobretudo a Secretaria Municipal de Educação, que por via da Escola de Formação do Professor Carioca Paulo Freire tem

com o museu um processo cotidiano de escuta e colaboração que impacta no bom desenvolvimento e divulgação das atividades.

Área Temática: Programa Educativo e Acessibilidade

Indicador 3.9: Número de atividades da Escola do Olhar realizadas em parceria com Universidades

Fórmula de Cálculo: número absoluto de atividades realizadas em parceria com Universidades

Fonte de Comprovação: Material gráfico de divulgação com grid de marcas e fotos e/ou convênio, termo de cooperação assinado entre o MAR e a Universidade ou planilha de controle de atividades da Escola do Olhar

Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	05	70

Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

O programa Mar na Academia busca estimular a participação da universidade no projeto do MAR de promover a inscrição da arte na esfera pública, no âmbito da região metropolitana do Rio de Janeiro, com ênfase nas relações entre museu e educação e no fortalecimento da cidade como centro de reflexão teórica.

O desafio deste programa é de se fazer ativo na esfera acadêmica na proposição e no acolhimento de ações em parceria com as universidades e mais especificamente com seus professores, oferecendo um ambiente que estimule a pesquisa. O MAR tem, neste sentido, sido um agente de forte atuação no estímulo do desenvolvimento do pensamento acadêmico na cidade do Rio de Janeiro bem como do estabelecimento de seu legado em reflexões a partir dos contextos expositivos, mas, alinhados também, ao pensamento contemporâneo.

Considerando apenas o quadrimestre de referência foram desenvolvidas 25 atividades junto a Universidades, mais que o previsto para o ano. O total acumulado é de 70 ações em 2014 que ultrapassa, com muita amplitude, a meta prevista.

As cinco atividades planejadas são referentes às grandes ações internacionais, que foram cumpridas com o programa África no MAR, Culturas do Passado-Presente com Andreas Huyssen, o Espectro Cinematográfico e Dada com Marc Dachy, a amplitude de ações que se desdobraram destas cinco reflete o posicionamento que o MAR muito rapidamente construiu na cidade, de um espaço de interlocução e fomento do pensamento contemporâneo. Destes desdobramentos destacamos os seminários Encenações Contemporâneas, com a UFRJ, Turbulências com a UERJ, estes seminários alimentaram também outras programações da Escola do Olhar como as oficinas com Roberto Alvim e Alexandre Serqueira.

As relações estabelecidas entre instituições culturais e a academia em geral no Brasil apresenta como um universo de grande dificuldade no estabelecimento de parcerias e desenvolvimento de programas em conjunto que sejam realizados de forma consistente e duradoura. O Museu de Arte do Rio conseguiu, em cerca de 2 anos criar e fortalecer as interlocuções com as universidades e seus professores reconstruindo o paradigma da relação com a universidade. Ter iniciado seu desenvolvimento antes ainda da inauguração física do museu e, principalmente, ter se colocado como um espaço aberto ao diálogo e poroso às propostas foi de extrema importância para a solidificação do programa em 2014. O número ampliado de ações é fruto desta construção intensa e cotidiana, instaurando um processo de busca dos professores e pesquisadores pelo MAR.

A continuidade das ações da Universidade das Quebradas (UFRJ) bem como das disciplinas de

graduação e pós-graduação ministradas pelos professores Tânia Rivera, Hélio Carvalho e Luciano Vinhosa (UFF) são exemplos de ações alongadas no tempo, que se relacionam com o programa expositivo e programação da Escola do Olhar, em uma estrutura dinâmica de influências. O programa do segundo semestre da Universidade das Quebradas (UQ) foi construído levando em consideração a programação da Escola do Olhar e especialmente a exposição “Há escolas que são gaiolas. Há escolas que são asas” em que a UQ também aparece como proponente. Por outra via, o Programa África no MAR trouxe a poetisa de Botswana TJDema também para uma aula na Universidade das Quebradas, demonstrando a potência desta relação. Junto aos professores Tânia Rivera e Hélio Carvalho, desenvolvemos o programa de aulas sobre Dada, com o professor francês Marc Dachy, vinculada à uma retomada histórica como de uma atualização de algumas questões Dadaístas na contemporaneidade. Durante o segundo semestre, as aulas ministradas por estes professores versaram sobre questões propostas pelo Professor Dachy, preparando os alunos para o adensado debate com o professor. A terceira ação que destacaria no quadrimestre foi Espectro Cinematográfico, organizado pelo professor Tadeu Capistrano (UFRJ), o curso foi formado por 09 aulas, com convidados nacionais e internacionais, que apresentaram e debateram a ancestralidade do cinema.

Área Temática: Programa Educativo e Acessibilidade

Indicador 3.10: Número de público da Escola do Olhar em atividades realizadas em parceria com Universidades

Fórmula de Cálculo: número absoluto de pessoas participantes das atividades realizadas em parceria com Universidades

Fonte de Comprovação: Listas de presença e planilha de controle de atividades da Escola do Olhar

Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	800	2.803

Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

O último quadrimestre concentrou o maior número de atividades do programa MAR na Academia com a realização de diferentes encontros e seminários, o que fez mais do que duplicar o público até o período anterior.

De setembro até dezembro, a Escola do Olhar recebeu 1.241 participantes em suas atividades em parceria com Universidades. Dessas, 839 são de Cursos de curta duração, 18 são de Cursos de longa duração, 14 são de Cursos de média duração e 370 são de Seminários. O resultado acumulado é de 2.803 participantes, bastante superior à meta prevista.

Instituições culturais e a Academia em geral, no Brasil, apresentam um universo de grande dificuldade no estabelecimento de parcerias e desenvolvimento de programas em conjunto que sejam realizados de forma consistente e duradoura. O Museu de Arte do Rio conseguiu, em cerca de 2 anos, criar e fortalecer as interlocuções com as universidades e seus professores reconstruindo o paradigma da relação com a universidade.

Ter iniciado seu desenvolvimento antes ainda da inauguração física do museu e, principalmente, ter se colocado como um espaço aberto ao diálogo e poroso às propostas foi de extrema importância para a solidificação do programa em 2014. O número de ações maior do que o acordado em meta é fruto desta construção intensa e cotidiana, instaurando um processo de busca pelo MAR, a partir dos professores e pesquisadores.

O volume de ações realizadas permite flutuar entre ações com público maior (em auditório para até 100 pessoas) e ações com público mais restrito (em salas da Escola do Olhar), assim em média teríamos cerca de um público de 40 pessoas por atividade do MAR na Academia, um número por atividade que será parâmetro para o planejamento 2015. Este é um processo importante de avaliação, pois mesmo com amplo número de inscritos a frequência, em alguns casos, é baixa, o que nos faz avaliar os métodos de inscrição e divulgação das atividades.

Destacamos a continuidade do programa Polifonia, com a professora Tania Rivera dentro da disciplina da graduação em arte da UFF que promove o encontro de artistas que estejam em alinhamento com o tema da disciplina para compartilhar suas práticas e processos, a ação se faz ainda mais relevante porque abre publicamente uma aula da universidade, já que este compartilhamento é aberto também ao público em geral. O curso Espectro Cinematográfico teve cerca de 250 inscritos para cada aula, o que nos retorna com uma avaliação muito positiva sobre os temas apresentados no curso.

Área Temática: Programa Educativo e Acessibilidade

Indicador 3.11: Número de pessoas inscritas no Programa Vizinhos do MAR

Fórmula de Cálculo: número absoluto de pessoas cadastradas

Fonte de Comprovação: Planilha de controle de Vizinhos do MAR

Resultados Alcançados no ano de 2014

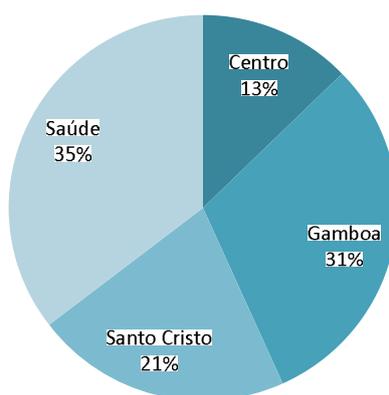
Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	2.000	2.595

Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

O programa Vizinhos do MAR tem como objetivo estimular a participação e o envolvimento da comunidade da Região Portuária nas ações e atividades realizadas no MAR, fortalecendo as relações entre museu e comunidade. O MAR desenvolve uma agenda prioritária com seus vizinhos e os convida a construir um espaço cultural que converse com as expectativas da cidade.

Conforme sinalizado no quadrimestre anterior, foi proposta para este quadrimestre uma série de ações de mobilização e fomento do programa com os vizinhos, o que fez com que ultrapassássemos a meta estabelecida. Ao fim de 2014, temos 2.595 vizinhos cadastrados no Programa, sendo que, especificamente no quadrimestre Set-Dez, o número de vizinhos inscritos foi de 227, somando um total de 439 vizinhos cadastrados (considerando titulares e dependentes).

Vizinhos do MAR por Bairro de Origem



O maior desafio apresentado neste quadrimestre foi de estabelecer um plano de ação e mobilização interna no museu, difundindo o programa também internamente. A contratação da educadora de projetos, responsável por operacionalizar as ações com Vizinhos apresentou grandes resultados em período muito curto de tempo, iniciando uma intensa atuação nas escolas da região - públicas e privadas - e em outros espaços como o Providenciando pela Vida, o Instituto Pretos Novos e o Galpão Gamboa, estas foram ações diretas de apresentação e fomento do programa neste quadrimestre.

O salto de quase 700 pessoas cadastradas - entre titulares e dependentes - em apenas um quadrimestre só foi possível por ativações como no lançamento da Biblioteca Pública Francisco da Mota, junto ao colégio Adro no Largo da Prainha e, como o programa Viajantes do Território que ao se conformar como um espaço de pesquisa e laboratório sobre a região portuária tem contribuído para a difusão do programa. A ação de comunicação realizada para o Dia das Crianças onde mais de 20mil folders foram entregues casa a casa nesta região como convite para a programação de Dia das Crianças também foi de extrema importância na ampliação do conhecimento do programa pela comunidade. Um segundo material, para todos os titulares do programa está sendo enviado por correio para seu endereço convidando para as atividades desenvolvidas no Museu para público geral e as exclusivas para Vizinho. Avaliaremos, com isso, os melhores canais de comunicação com o Vizinho.

Área Temática: Programa Educativo e Acessibilidade

Indicador 3.12: Número de visitas ao Pavilhão de Exposições realizadas por pessoas inscritas no Programa de Vizinhos do MAR

Fórmula de Cálculo: número absoluto de pessoas inscritas no Programa Vizinhos do MAR que visitaram o Pavilhão de Exposições

Fonte de Comprovação: Planilha de controle de visitação do pavilhão

Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	1.100	808

Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

O indicador trata de uma meta bastante importante para o programa porque nos auxilia a avaliar em nível de fidelização que o Vizinho estabelece com o MAR. O resultado de 2014 foi de 808 visitas de vizinhos, que representa 73% da meta cumprida.

O maior desafio é fazer com o que o Vizinho incorpore a programação do museu em sua rotina de lazer além da divulgação das diferentes exposições que são inauguradas periodicamente. A constatação é de que, hoje, o Vizinho é mobilizado a visitar o museu e não uma exposição específica, mesmo que estejamos abertos com Do Valongo à Favela. As ações indicadas no período anterior foram realizadas no esforço total de alcance da meta.

Destacamos duas ações de amplo espectro e bastante efetivas: a mobilização pela troca da carteirinha provisória pela oficial. Para esta mobilização fizemos um convite virtual enviado para todos os inscritos no programa, contudo, a partir das respostas dos vizinhos sobre como ficou sabendo do programa - que indicava em sua maioria que havia ficado sabendo por outro vizinho - utilizamos como recurso a ligação individual e personalizada para cada um dos vizinhos, dando especial atenção aos que não tem correio eletrônico. A troca da carteirinha é seguida de uma visita à exposição do Valongo à Favela, acompanhada de um de nossos educadores, sempre que possível. Como etapa de troca de carteirinha, também ampliamos o café com vizinhos para todos os sábados do mês, construindo um espaço de confraternização e apropriação do espaço do museu por diferentes grupos, em especial, famílias. A segunda ação foi a criação do *De Carteirinha*, que é uma visita exclusiva para Vizinhos, que acontece aos domingos, às 15h. Iniciamos o mapeamento dos vizinhos que participam das atividades da Escola do Olhar, número que não se incorpora nesta meta neste momento, mas que amplia nossa visão sobre a abrangência do programa dentro do MAR. O Verão no MAR também contempla grupos específicos da Região Portuária mapeados e sugeridos no Café com Vizinhos.

Destacamos as ações propostas por Vizinhos como o 72horas Rio Cineclubes Vizinhos do MAR que apresenta a produção realizada durante o festival em maio de 2014, associada a um programa de formação com palestrantes.

A relação com o Ginásio Experimental de Arte Vicente Licínio Cardoso tem sido fortalecida no espectro de Vizinhos do MAR. Durante a exposição “Há Escolas que são gaiolas, há escolas que são asas” os artistas Jarbas Lopes e Bruno Faria desenvolveram seus trabalhos em processo com as turmas do GEA. O trabalho de Jarbas consistiu na experimentação coletiva com um grupo fixo de alunos, mas que ativou também o grupo de professores da escola.

Área Temática: Comunicação e Imprensa

Indicador 4.1: Número acumulado de inserções sobre o Museu de Arte do Rio em veículos de comunicação, públicos e privados, e por meio de mídia espontânea

Fórmula de Cálculo: número acumulado de matérias publicadas em veículos de comunicação

Fonte de Comprovação: Clipping eletrônico do MAR, cópias impressas de matérias publicadas nas mídias ou planilha de controle de Clippings

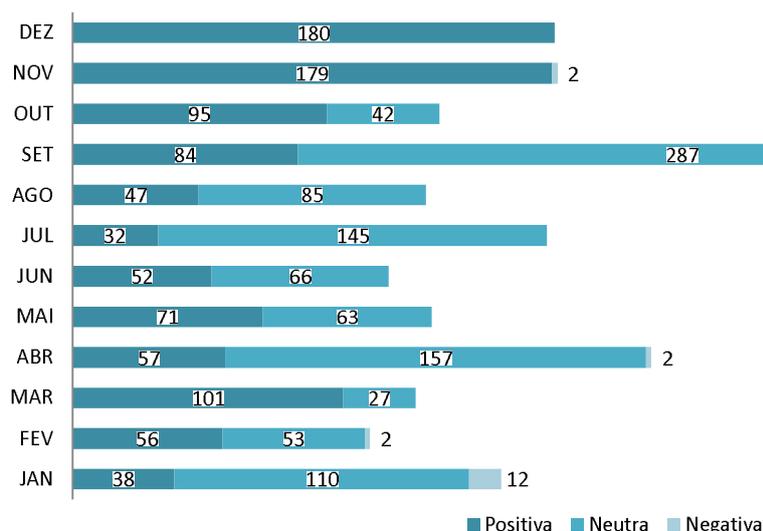
Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	400	2.045

Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

O indicador refere-se ao retorno do trabalho de relacionamento com a imprensa, seja ativo (quando buscamos o espaço na mídia) ou reativo (quando respondemos às demandas dos jornalistas), mensurado pelo clipping eletrônico do museu. Este material é recebido diariamente e analisado mensalmente pelo setor de Comunicação do MAR e pela assessoria de imprensa contratada, sendo cada publicação classificada em positiva ou negativa, com cálculo de centimetragem e valoração. Em 2014, batemos a meta de inserções, registrando 2.045 citações em veículos impressos e online, de janeiro a dezembro. Destas, 1.002 foram positivas. O retorno de mídia com base nas matérias publicadas atingiu o valor de R\$ 32.331.148,91, sendo a centimetragem 91.300,9.

Histórico mensal de Inserções sobre o MAR



Para alcançar este resultado, contamos com uma série de ações e convidados que são do interesse da mídia e do público, como os palestrantes renomados do projeto *MAR na Academia*, e os artistas populares em eventos gratuitos, como o *MAR de Música* e a *Batalha do Conhecimento*. Realizamos também projetos como o *Verão no MAR*, com atividades educativas e visitas mediadas especiais, e a festa *#1anoMAR*, com shows e performances no pilotis. As mostras e exposições que trazem ao

museu artistas fora do eixo RJ-SP – pouco divulgados em outras instituições culturais – também são um atrativo, assim como o público diversificado conquistado pelo MAR. Realizamos ainda alguns encontros de relacionamento/aproximação entre jornalistas e executivos do museu a fim de elucidar o conceito curatorial do museu e suas atividades educativas e sociais.

Ao longo do ano, algumas questões dificultaram um melhor desempenho do trabalho de relacionamento com a imprensa, contudo, a meta foi ultrapassada devido ao esforço da área de Comunicação do MAR e da assessoria de imprensa contratada para contornar estes desafios por meio de contato diário com os jornalistas estratégicos a fim de estabelecer um diálogo que amenize os dificultadores.

Entre as principais dificuldades estão: os atrasos no envio de material o que compromete a elaboração de releases, notas e estratégias de divulgação; necessidade de mais encontros de relacionamento e entrevistas; aconteceram atrasos em entrevistas previamente marcadas, e na entrega de material (ex.: artigos).

No último quadrimestre, de setembro a dezembro, registramos um retorno de mídia com base nas matérias publicadas em veículos impressos e online no valor de R\$ 45.255,60. Observamos a entrada nos veículos da região norte (A Crítica, Diário do Pará, O Liberal, entre outros) com a abertura de *Pororoca - A Amazônia no MAR*; e com *Guignard e o Oriente, entre o Rio e Minas*, jornais impressos do RJ e SP (O Estado de S. Paulo, O Globo, Destak, entre outros) entrevistaram os curadores e fizeram imagens antes da abertura a fim de convidar o público, além de matérias na TV (Canal Futura e RJTV). Os projetos *Rio de Machado*, visita educativa noturna com alunos adultos da rede municipal de ensino, *MAR na Academia: Espectro Cinematográfico* e *África no MAR* também foram destaques na mídia. Já o *Verão no MAR* tem sido publicado nos cadernos de programação, como o RioShow, de O Globo, e Veja Rio.

OBS.: a clipadora contratada, Clipping Service, não contempla matérias de rádio e TV.

Área Temática: Comunicação e Imprensa

Indicador 4.2: Número de seguidores nas mídias sociais

Fórmula de Cálculo: número de pessoas que seguem a página do MAR no Facebook

Fonte de Comprovação: Relatório emitido pelo administrador do Facebook e planilha de controle do site e redes sociais

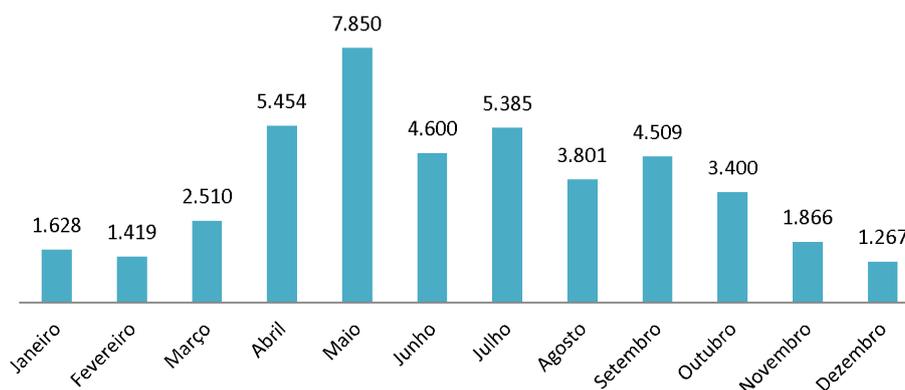
Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	40.000	65.599

Informações relevantes acerca da execução do Indicador no período avaliatório

O indicador de número de seguidores nas mídias sociais faz referência especificamente ao número de pessoas que curtem a página do Museu de Arte do Rio no Facebook. Essa métrica é computada mensalmente e foi observado um crescimento ao longo de 2014. A meta de 40.000 curtidores foi ultrapassada substancialmente. Em 31 de dezembro de 2014 o número de fãs da página do MAR era de 65.599.

Seguidores da página do Facebook do MAR



Com a grande visibilidade que o MAR tem no Rio de Janeiro e no Brasil, e com o crescimento exponencial de usuários no Facebook, é natural que a página do MAR apresente um aumento considerável no número de fãs a cada mês. O cuidado com o conteúdo da página, respeitando números máximos de postagens diárias, além da escolha de posts que geram maior engajamento, contribuiu para o aumento desse indicador. Outro fator favorável é a divulgação, nas peças impressas do museu, dos perfis do MAR nas redes sociais. O tagueamento e o compartilhamento por outras pessoas ou outras páginas (como MC Marechal, Secretaria Municipal de Cultura, Circo Voador) também facilitou o crescimento. A ação de aniversário de 1 ano do MAR, que propunha o uso da hashtag #1anoMAR, foi outro fator positivo. Por outro lado, a falta de mais ações específicas para as redes sociais (particularmente para o Facebook) foi desfavorável para um crescimento ainda

maior. O MAR também não comprou mídia no Facebook para divulgar a página ou posts patrocinados.

No quadrimestre Set-Dez 2014, ações como o MAR de Música, em parceria com o Circo Voador, e a Batalha do Conhecimento, com MC Marechal, atraíram novos fãs para a página. A campanha para os servidores públicos gerou, em setembro, o post com o maior alcance da página do MAR no Facebook. Um único post no dia 25 foi compartilhado por 1.671 pessoas, gerando um alcance de 67.392 pessoas.

Área Temática: Comunicação e Imprensa

Indicador 4.3: Número de visitantes no website do Museu de Arte do Rio

Fórmula de Cálculo: número de visualizações no website do MAR

Fonte de Comprovação: Relatório emitido pelo administrador do website e planilha de controle do site e redes sociais

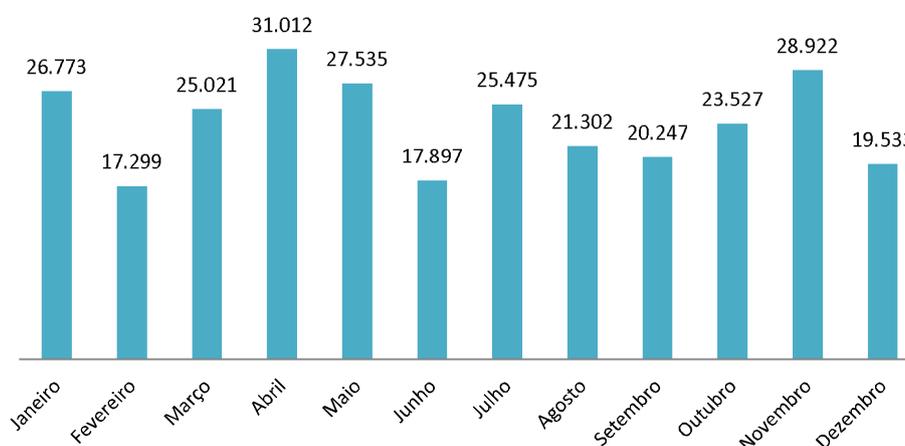
Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	250.000	284.543

Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

O indicador de número de visualizações no website do MAR está relacionado ao número de usuários que acessaram o site em 2014. Essa métrica é computada mensalmente, por meio da ferramenta Google Analytics. A meta de 250.000 visualizações foi ultrapassada. Em 31 de dezembro de 2014 o número de visitantes no site foi de 284.543.

Visitantes do Site do MAR



O cuidado com o desenvolvimento do conteúdo do site ao longo do ano, aplicando técnicas de SEO (Search Engine Optimization), faz com que o website do museu esteja bem posicionado na busca orgânica do Google. A busca pelo termo “mar”, por exemplo, tem a página do museu como a primeira opção. Outro fator favorável é a divulgação do endereço do site nas peças impressas do museu. O link para diversas páginas do site nas redes sociais, principalmente referentes às vagas de trabalho no MAR, também contribuiu para o aumento de visitantes. Em 2014, foi reformulada a página de “Educação” do site, facilitando o entendimento das diversas atividades da Escola do Olhar. A ação de Um ano MAR, com o compartilhamento de fotos na web, também deu força ao site. O pouco investimento em outras ações de cunho digital pode ter contribuído para que esse número não tenha crescido ainda mais.

A divulgação de algumas ações entre setembro e dezembro levaram muitos visitantes ao site do MAR. “Passeio de Machado” e a comemoração do Dia das Crianças foram ações de outubro que contribuíram para o alcance da meta. Outro fator positivo foi a ação de Verão no MAR, em novembro, junto à divulgação do MAR de Música, em parceria com o Circo Voador. Em novembro também foi lançada a seção Multimídia do site, organizando numa página todo o conteúdo audiovisual produzido desde a inauguração do museu, com a possibilidade de download das fotos.

Área Temática: Comunicação e Imprensa

Indicador 4.4: Número de publicações produzidas

Fórmula de Cálculo: número absoluto de publicações produzidas

Fonte de Comprovação: Cópia da publicação

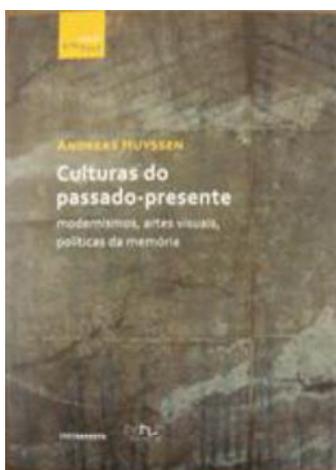
Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	04	06

Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

O indicador “Número de publicações produzidas” se refere exatamente às publicações realizadas e desenvolvidas pelo MAR e seus parceiros imediatos (Universidade Federal do Rio de Janeiro e Fundação Roberto Marinho) e a meta referida de 04 publicações foi alcançada e superada com o número total de 06 publicações entre livros e catálogos.

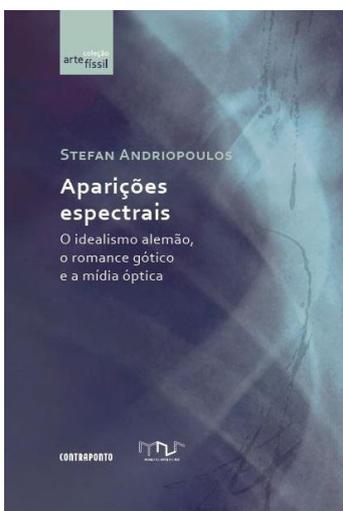
Na categoria “Traduções”, quatro títulos foram feitos com a Editora Contraponto:



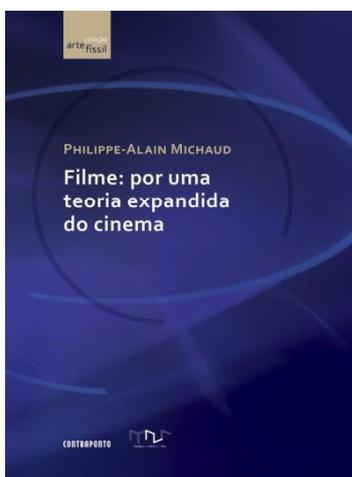
Culturas do passado-presente
Modernismos, artes visuais, políticas da memória
 Andreas Huyssen
 20/05/14



Possuídos
Crimes hipnóticos, ficção corporativa e a invenção do cinema
 Stefan Andriopoulos
 23/09/14



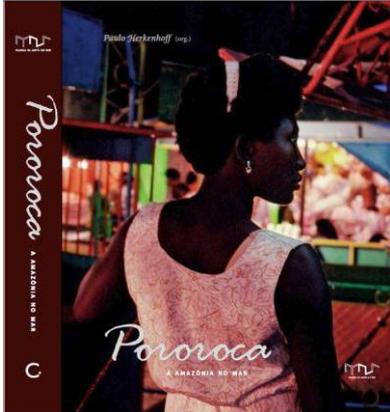
Aparições espectrais
O idealismo alemão, o romance gótico e a mídia óptica
 Stefan Andriopoulos
 23/09/14



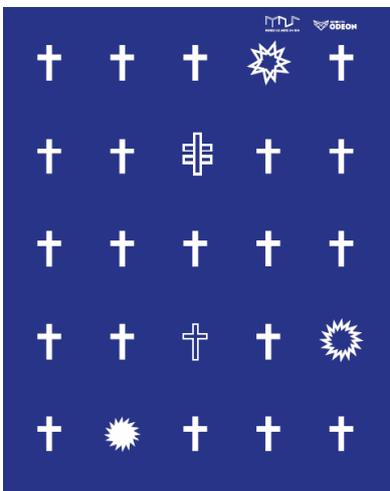
Filme: por uma teoria expandida do cinema
 Philippe-Alain Michaud
 23/09/14

Quanto às traduções, a maior dificuldade em sua execução é a identificação do autor e texto a ser traduzido. Esta tarefa é atribuída à gerência de educação e ao diretor cultural do museu, junto de outros parceiros, com destaque para a Universidade Federal do Rio de Janeiro. Além disso, a relação com a editora Contraponto é permeada por questões burocráticas que impedem, por muitas vezes, o bom andamento do trabalho. Como ponto facilitador nesta ação, destacamos a enorme importância dos autores traduzidos para o campo do pensamento sobre arte e estética, gerando grande visibilidade e notoriedade ao museu e suas publicações.

Ainda em 2014, especificamente no quadrimestre objeto deste relatório, foram publicados dois catálogos referentes às duas exposições do MAR:



Pororoca - A Amazônia no MAR
(correspondente à exposição homônima)
Paulo Herkenhoff
29/12/2014



Pernambuco Experimental
(correspondente à exposição homônima)
Clarissa Diniz
29/12/2014

Quanto ao catálogo “Pororoca - A Amazônia no MAR”, inicialmente, a proposta era construir uma publicação relacionada a exposição que estava em cartaz. Porém, o diretor curatorial do MAR percebeu o enorme potencial deste material e transformou a proposta do catálogo na maior publicação de arte Amazônica do país, com destaque para a coleção do MAR sobre o tema. Obviamente, uma alteração nessas proporções exigiu maior pesquisa e ampliação do prazo. A busca por textos e por imagens adequadas à publicação foi o foco do trabalho da assessoria editorial do Instituto Odeon entre setembro e dezembro de 2015, bem como a busca por fornecedores e parceiros. Apesar dos entraves, este livro se tornará referência no país e no mundo para pesquisa sobre arte amazônica, dada a quantidade e qualidade dos textos e imagens apresentadas.

Já o catálogo “Pernambuco Experimental” conta com aporte financeiro do FunCultura - fundo de incentivo à cultura do Recife - o que diminui os custos, mas aumenta a burocracia na execução do trabalho. O catálogo tinha lançamento previsto para o início do segundo semestre de 2014, mas em decorrência do atraso considerável de 3 meses na entrega de alguns textos por parte dos convidados, o lançamento foi feito em dezembro de 2014. O catálogo é mais que um registro da exposição, é uma documentação histórica de referência sobre a arte pernambucana entre 1900 e 1980.

Assim, durante o último quadrimestre de 2014 foram lançados 5 livros, sendo três traduções e dois catálogos, considerada então a meta alcançada.

Área Temática: Captação de Recursos de Relacionamento

Indicador 5.1: % da Receita Operacional em relação ao total da Receita

Fórmula de Cálculo: (total da receita operacional / total de receitas) x 100

Fonte de Comprovação: Planilha de controle de visitação do pavilhão e notas de faturamento de locação de espaço e cessão onerosa

Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	05%	04%

Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

A receita operacional do museu são os recursos arrecadados com bilheteria, locação de espaço para eventos e cessão de espaço para café, lojinha e restaurante. Essas atividades são uma importante fonte de receitas para a instituição. Este indicador tem o objetivo de medir o total de receita operacional geral pelo MAR em relação ao total de receitas do museu, que neste caso se somam os desembolsos do Contrato de Gestão e as receitas de recursos incentivados (patrocínios, doações, etc).

No ano de 2014 a receita operacional do MAR foi de R\$ 892.869,50, o que representa 4% de toda a receita anual do museu. A tabela abaixo apresenta estes dados de maneira detalhada por pelo tipo de fonte.

Bilheteria	Eventos	Cessão Onerosa
R\$ 464.330,00	R\$ 290.576,80	R\$ 137.962,70

Tabela 6: Receita anual do Museu

Comparado com o quadrimestre anterior, a receita operacional do MAR sofreu um aumento significativo, o que se deveu principalmente ao aumento do número de locações concretizadas, conforme previsto e mencionado no relatório anterior. Neste período, 56% da receita operacional vieram da bilheteria, 31% originaram-se de locações e 13% foram arrecadados por meio de cessão onerosa de espaço para eventos.

Todavia, para se compreender melhor os dados em geral aqui envolvidos e, mais especificamente, aqueles tocantes à relação da receita advinda dos ingressos vendidos frente ao total da receita operacional, é preciso considerar a política de gratuidades e meia-entrada do Museu. Como já é previsto e até desejado pela gestão do MAR, o total da receita do Museu obtida por meio da venda de ingressos não reflete o total de visitantes do Pavilhão, uma vez que os estudantes da rede pública de ensino básico, por exemplo - um dos focos de atenção do Museu -, bem como os integrantes de outras categorias determinadas, veem-se beneficiados pela política de gratuidades implantada.

Quantitativamente, tem-se que, dada a política de gratuidades e descontos para o acesso de visitantes ao Pavilhão de Exposições, o percentual de pagantes dentre o total de visitantes neste ano foi de 39%, sendo que, destes, 39% pagaram meia entrada, logo, 61% arcaram com o valor integral. Daí o valor relativamente reduzido do *ticket médio* (obtido dividindo-se o valor total dos

ingressos vendidos pelo número total de visitantes) e, conseqüentemente, a diminuição relativa da participação da arrecadação de bilheteria no total das receitas operacionais.

Área Temática: Captação de Recursos de Relacionamento

Indicador 5.2: % de Receita de Patrocínio em relação ao total de Receita

Fórmula de Cálculo: $(\text{total de receita de patrocínio} / \text{total de receitas}) \times 100$

Fonte de Comprovação: Recibo de mecenato e extrato bancário confirmando depósito

Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	20%	41%

Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

Como forma de esclarecer como o MAR aloca seus recursos, vale lembrar que dividimos da seguinte forma os gastos: os gastos com área fim (projetos) são cobertos com recursos advindos da Captação, através da renúncia fiscal e de patrocínio direto; já o custeio de toda a estrutura (custos de manutenção) é sustentado pelos recursos oriundos do Contrato de Gestão.

No quadrimestre Set-Dez 2014, o MAR recebeu quatro aportes para o Plano Anual 2014. Ambos foram efetuados pelo Grupo Globo, Banco Itaucard e Ascânio Monteiro, fazendo então que a meta fosse batida e superada, chegando aos 41% de receita de patrocínio em relação ao total de receitas, valor este superior à meta estabelecida de 20%. Cabe indicar que este indicador também contempla receita de patrocínios e doações não incentivadas.

Para 2015, avançamos na captação tendo a BG Group como patrocinadora do MAR. Há também um grande sucesso na renovação de alguns patrocinadores como a DOW, que patrocinou a exposição Tatu.

Uma das primeiras ações nesse sentido foi a reformulação e ampliação da política de cotas e contrapartidas, que estendeu os valores de patrocínio e estabeleceu novos parâmetros de retorno para as empresas que apoiam o MAR. Com isso, além de ampliar os benefícios para esses parceiros, a cota mínima foi reduzida de R\$ 500 mil para R\$ 200 mil e a máxima subiu de R\$ 2,5 milhões para R\$ 5 milhões. Ou seja, a mudança abriu a possibilidade de o museu trabalhar com mais patrocinadores e expandiu as oportunidades de criar diferentes modelos de parceria.

Outro fator que contribuiu para o sucesso na captação e renovação dos atuais patrocinadores foi o trabalho conjunto com a equipe da Levisky Negócios e Cultura, empresa contratada desde o julho para auxiliar o MAR com captação e sustentabilidade financeira de longo prazo.

Área Temática: Captação de Recursos de Relacionamento

Indicador 5.3: Número de pessoas cadastradas no Programa Amigos do MAR

Fórmula de Cálculo: número acumulado de pessoas participantes do Programa Amigos do MAR

Fonte de Comprovação: Ficha de inscrição e planilha de controle de doações de Amigos do MAR

Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	500	1.584

Informações relevantes acerca da execução do Indicador no período avaliatório

Em agosto deste ano demos início ao Programa Amigos do MAR, que consiste em um programa para apoiar os projetos desenvolvidos pela Escola do Olhar. Com o mote “Doar para o MAR é doar para Educação”, iniciamos com doações entre R\$8,00 e R\$80,00, sendo o valor mínimo, o valor de um ingresso. Em pouco tempo, recebemos como resposta do público visitante, uma grande aceitação do programa que fez com que conseguíssemos bater nossa meta e superá-la de forma significativa. Hoje já temos 1.584 amigos, número bem superior à meta estabelecida.

Para alcançar esse resultado, no início, passamos por adaptações no programa e na maneira de abordar o visitante para que este não se sentisse desconfortável com o questionamento sobre a doação. Treinamos os colaboradores alocados na bilheteria e fomos ajustando a fala de acordo com as percepções que tínhamos.

No lançamento do programa, uma integrante da equipe de RI acompanhou todo o processo na bilheteria junto aos funcionários para observar a reação dos visitantes e realizar quaisquer modificações necessárias, além de auxiliar em dúvidas. Foi, e é um processo constante de aprendizado interno tanto da área de RI quanto da bilheteria. Ainda temos variações de valor de doações com relação aos dias/semanas e precisamos de mais dados para entender o porquê dessa oscilação e comportamento. Para isso realizamos treinamentos mensais, onde trocamos feedbacks com os profissionais para que eles nos ajudem a entender e melhorar os resultados.

Os colaboradores da bilheteria são um canal direto de contato com o público e, por isso, recebem os principais retornos com relação ao programa. Isso é avaliado constantemente e gera adaptações na fala, e adequações do programa ao dia-a-dia do MAR e de seus colaboradores, a fim de atingir a meta. Com isso, esperamos poder ampliar ainda mais essa rede de Amigos, expandindo a articulação e a arrecadação financeira total.

Estava previsto também para esse quadrimestre o lançamento da segunda fase do Programa (doações anuais de R\$ 500 a R\$ 10 mil). Entretanto, o projeto foi adiado para 2015 em parte por conta do sucesso no alcance da meta do programa apenas com a Fase 1, e em parte pela constatação da necessidade de um período de maturação da primeira fase, para então lançarmos a Fase 2, aprimorada. Identificamos também algumas oportunidades que nos deram indícios de mudanças de rumo: grupos específicos de doadores, para financiamento de determinadas atividades e/ou formação de um núcleo de acervo. São grupos de interesses especiais, que doam a partir de um mote que os une, e com os quais mantemos um relacionamento direto sempre em torno do compromisso levantado pelo tema em questão.

Lançamos a categoria Doações Especiais, que envolve acervo e fundo de obras.

Na prática, foi dado início ao primeiro grupo específico de Amigos do MAR em dezembro de 2014 e, para esse grupo, aplicamos algumas características que estavam previstas para a Fase 2.

Essa primeira experiência se deu com a criação do grupo *Amigos do MAR - Judaica no MAR*. Realizamos um evento no dia sete de dezembro no auditório do MAR para apresentar o programa e iniciar a construção dessa nova rede. O evento foi planejado e executado com o apoio de uma doadora de obras do acervo do MAR que, além de parte da comunidade judaica, possui um grande círculo de contatos com a comunidade e outros potenciais doadores para tal iniciativa. A partir deste contato e com o olhar curatorial e articulação de nosso diretor Paulo Herkenhoff, iniciamos um diálogo com esses novos possíveis doadores e os orientamos sobre as formas de doação e tipo de acervo que pretendemos construir a partir desse novo núcleo de Amigos do MAR - Judaica no MAR. A Judaica não foi implementada apenas para a formação de acervo, existem outras iniciativas como oferta de cursos, ciclos de conferências e palestras sobre assuntos relativos à sua missão, tais como: a contribuição dos judeus para a formação do Brasil ao longo de cinco séculos de história; o porto do Rio de Janeiro como maior porta de entrada de judeus na primeira metade do século XX, entre outros. Além da formação de uma seção Judaica na biblioteca do MAR e de um setor de documentação nos arquivos do museu e fomento de intercâmbio e cooperação com museus brasileiros e internacionais. A expectativa é que ao longo do próximo ano, seja possível alcançarmos doações para compor essa fase do programa, e lançar ainda outros grupos específicos.

Área Temática: Captação de Recursos de Relacionamento

Indicador 5.4: Número de ações realizadas pelo MAR em parceria com outras Instituições

Fórmula de Cálculo: número acumulado de ações realizadas pelo MAR em parceria com outras Instituições

Fonte de Comprovação: Material gráfico de divulgação com grid de marcas, programação mensal e/ou convênios, termo de cooperação técnica ou planilha de controle de atividades da Escola do Olhar

Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	30	185

Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

As parcerias constituem uma importante forma de viabilizar os projetos, este indicador mede a quantidades de parcerias realizadas.

Ao longo do ano o MAR desenvolveu dezenas de parcerias, totalizando 185 atividades, ultrapassando a meta estabelecida. Neste quadrimestre, no entanto, nosso foco foi na consolidação da parceria já existente com a Cândido Mendes e a ABGC para o desenvolvimento das atividades com o MBA em Gestão de Museus.

Foram disponibilizados 250% de desconto para funcionários do MAR a serem distribuídos entre o curso inteiro ou alguns módulos. No momento temos uma funcionária cursando regularmente o MBA desde o início, com bolsa de 80%, e alguns outros interessados em módulos específicos para o ano que vem.

Uma das contrapartidas da parceria é a cessão de espaços do MAR para abrigar algumas aulas ou seminários/palestras que venham a ser desenvolvidos ao longo dos módulos. Neste ano, em dezembro, realizamos uma das aulas previstas do MBA na sala 2.2 da Escola do Olhar, em que o tema tratado foi referente à criação e institucionalização de museus, de acordo com o que foi visto em sala no módulo I do curso. Para isso convidamos a Fundação Roberto Marinho para explicar para os alunos todo esse processo de implementação do museu desde o início. Já deixamos agendadas também as datas e temas para as próximas aulas a serem ministradas no MAR de forma a montar um calendário específico de temas para a conclusão dos módulos. Por enquanto ainda não temos previsões de datas para as palestras ou seminários.

Essa parceria tem sido de enorme importância para o museu, pois é o primeiro MBA na área de gestão de museus especificamente, e que deverá trazer muitos benefícios não só para os funcionários (e gestão) do Museu, mas para a área como um todo. Para o MAR, que ainda está traçando seu caminho e conquistando seu espaço como museu na cidade do Rio de Janeiro, ter seu nome ligado a um apoio institucional desse porte é excelente e um enorme aprendizado para a instituição.

Além disso, demos continuidade às parcerias já citadas em outros quadrimestres, como por exemplo: Universidade das Quebradas, Instituto Desiderata e a Secretaria Municipal de Educação.

Área Temática: Gestão e Infra-Estrutura

Indicador 6.1: % de satisfação do público com o serviço prestado

Fórmula de Cálculo: somatório do índice de satisfação de cada pesquisa realizada / número de pesquisas aplicadas

Fonte de Comprovação: Questionários respondidos, pesquisa tabulada e/ou relatório do software de pesquisa

Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	80%	90%

Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

Este indicador é essencial para que o MAR seja reconhecido pelo público como um espaço de excelência, não apenas no conteúdo dos programas e atividades desenvolvidas, como em todos os serviços prestados aos visitantes.

Os dados que compõem esta pesquisa foram coletados junto aos demais durante abordagens feitas em novembro com 1165 visitantes. Além da qualidade do programa expositivo, o público também respondeu perguntas sobre a qualidade do receptivo, bilheteria, limpeza do prédio, serviço do café, loja e restaurante.

A nota de avaliação geral do MAR é 9,01, ou seja, 90% de satisfação. Este cálculo é feito a partir da média dos quesitos apresentados no quadro comparativo abaixo. Além da relação dos pontos pesquisados, o quadro apresenta também um comparativo entre as notas da pesquisa de março e a de novembro. Apesar de pequenas variações, os números demonstram a manutenção da qualidade nos serviços prestados.

Quesito de Avaliação	Nota	Quesito de Avaliação	Nota
Avaliação Geral	9,01	Iluminação	9,18
Limpeza	9,78	Temperatura	8,83
Conservação	9,63	Sinalização	8,71
Arquitetura	9,63	Loja	8,61
Bilheteria	9,39	Restaurante	8,45
Guarda Volumes	9,32	Sinalização	8,22
Banheiros	9,29	Café	8,18
Folheto	9,19	Áudio-guia	8,03

Área Temática: Gestão de Infra-Estrutura

Indicador 6.2: % de colaboradores de MAR que são moradores da região

Fórmula de Cálculo: (número de colaboradores do MAR moradores da região portuária / número absoluto de colaboradores do MAR) x 100

Fonte de Comprovação: Planilha de controle de colaboradores do MAR e comprovantes de residência dos colaboradores moradores da região

Resultados Alcançados no ano de 2014

Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	7%	13%

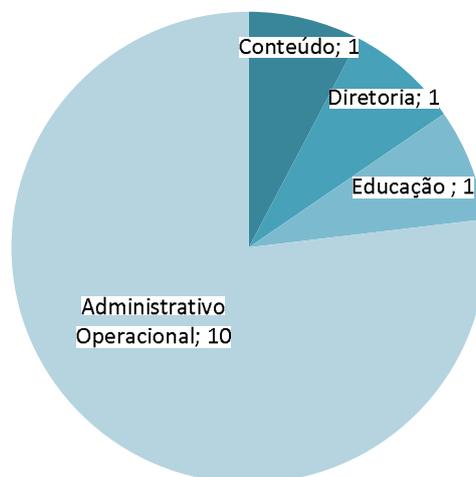
Informações relevantes acerca da execução do indicador no período avaliatório

Ao fim de 2014, dentre 103 colaboradores constantes no quadro de funcionários diretos do Museu de Arte do Rio, 13 são moradores da região portuária. Desta forma, a meta de 7% foi superada com um resultado de 13% de colaboradores do MAR que são moradores da região.

Este tópico tem sido objeto de preocupação do Museu desde sua fundação, uma vez que se encontra diretamente vinculado ao modo como o MAR se relaciona com as comunidades e grupos sociais do contexto em que ele se encontra inserido e para o qual entende que deve devotar o máximo cuidado.

Algo importante de se observar aqui é a participação de grande parte de tais colaboradores em funções e atividades realizadas junto ao público, de modo a se aproveitar as sinergias culturais entre eles e os demais vizinhos do MAR, os quais constituem um dos importantes focos de atenção e cuidado por parte das políticas deste Museu.

Colaboradores moradores da região Portuária em cada Gerência do MAR



Área Temática: Gestão e Infra-Estrutura

Indicador 6.3: % de colaboradores do MAR que receberam treinamento

Fórmula de Cálculo: (número de colaboradores do MAR que receberam treinamento / total de colaboradores do MAR) x 100

Fonte de Comprovação: Planilha de controle de treinamento de colaboradores do MAR

Resultados Alcançados no ano de 2014

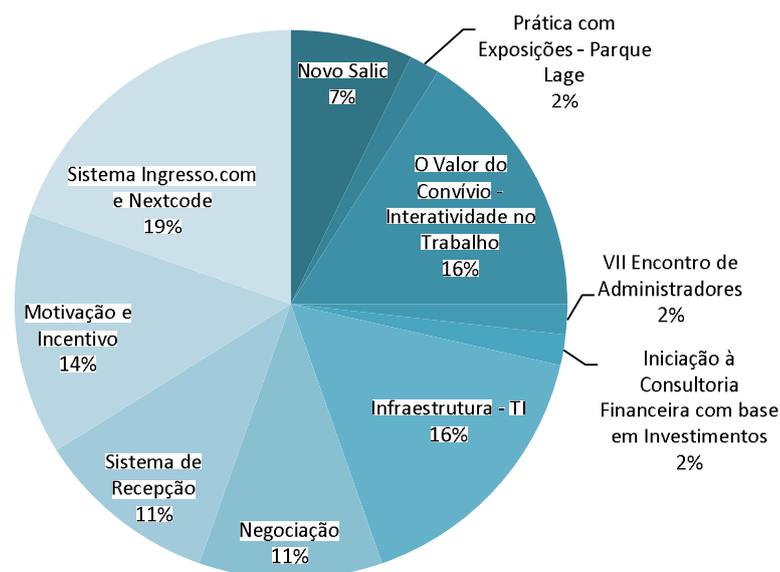
Período Avaliatório	Meta Jan/Dez 2014	Resultado em Dez/2014
1 de setembro a 31 de dezembro de 2014	10%	13%

Informações relevantes acerca da execução do Indicador no período avaliatório

Este indicador tem o objetivo de medir a quantidade de colaboradores do MAR que receberam treinamento ou passaram por processo de formação e qualificação por ação direta ou indireta. Tal medida se apresenta pertinente pela função social do MAR em qualificar mão de obra, que pode ser utilizada nas próprias atividades do MAR ou em instituições parceiras.

Ao fim deste ano de 2014, o MAR conta com 107 colaboradores em seu quadro efetivo, dentre os quais 13 receberam algum tipo de capacitação neste quadrimestre. A meta para 2014 foi superada, visto que o resultado acumulado do ano é de 13% dos colaboradores treinados.

Participantes de Treinamentos de Capacitação

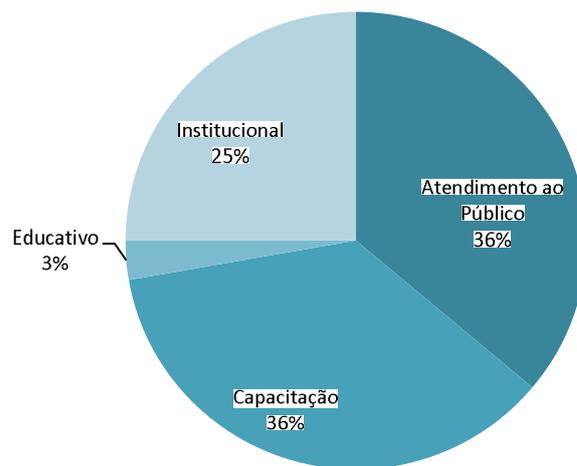


Faz-se relevante esclarecer aqui que um mesmo colaborador pode participar de mais de um treinamento por ano ou por quadrimestre. No entanto, o índice de que trata esta meta diz respeito

não ao número de participações em treinamentos, e sim de colaboradores que passaram por uma ou mais capacitações, relativamente ao número total de colaboradores do Museu.

Quanto aos treinamentos em geral, que foram 34, estes se direcionaram principalmente ao desenvolvimento de competências e habilidades gerais relativas às funções dos colaboradores. Já as capacitações, que foram 13, se viram focadas principalmente na área administrativo-financeira do Museu buscando o aperfeiçoamento na utilização de ferramentas internas de trabalho, tais como os sistemas de bilhetagem e de recepção da Escola do Olhar.

Treinamentos realizados pelo MAR por linha programática



3. Análise Financeira

Os valores apresentados nessa seção contemplam o período de 01/09/2014 à 31/12/2014 no regime de caixa. Serão apresentados os valores desembolsados, as receitas do período e os saldos das contas bancárias.

O período dessa prestação marca o segundo quadrimestre do primeiro aditivo do Contrato de Gestão firmado entre o Instituto Odeon e a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, com vigência de Maio de 2014 a Abril de 2016.

DESEMBOLSO - 8º QUADRIMESTRE ADITIVO C. G.

	REALIZADO	PLANEJADO
Despesas com Pessoal	2.704.405,29	2.331.192,00
Manutenção e Operação Predial	2.242.334,92	2.064.475,00
Despesas Administrativas	530.567,11	506.716,00
Bens Permanentes	6.156,60	31.200,00
Ações Educativas/ Culturais	70.450,47	20.000,00
TOTAL (em Reais)	5.553.914,39	4.953.583,00

Desembolso 8º QUADRIMESTRE - comparativo entre Realizado e Planejado

Na conta de Despesas com Pessoal, ocorreu dentro do previsto pelo Instituto Odeon já que realizamos apenas contratações em caráter de reposição e o reajuste conforme convenção coletiva do Senalba-RJ (Sindicato das Entidades Culturais), o correu no quadrimestre anterior.

Em Manutenção e Operação Predial tivemos uma mudança significativa na busca por redução dos custos de operação do MAR. Após avaliação optamos, após termos a segurança necessária, em internalizar a equipe de manutenção predial. Com a referida modificação chegamos a uma redução, aproximada, de 30% dos custos de pessoal sem perde de qualidade do trabalho.

Outro ponto relevante e que poderá reduzir significativamente será a mudança no valor do KW pago para a Light. Estamos em fase final do processo de ajustes e já para o próximo semestre teremos resultados mensuráveis.

Neste quadrimestre atividades voltadas para a divulgação/comunicação institucional, ainda na conta de Despesas Administrativas, tivemos a finalização do processo de ampliação da sinalização interna do museu (placas de acrílico, totens etc.), com a implantação de uma nova etapa do projeto de sinalização; e a contratação de empresa especializada para produção e distribuição de postais publicitários em diversos pontos espalhados pelo município.

Ainda em divulgação/ comunicação e com intuito de atrair mais público no início da alta temporada, realizamos divulgação do Museu e de suas exposições em veículos de comunicação com grande alcance.

Em Bens Permanentes neste quadrimestre realizamos poucas aquisições. Quando necessário realizamos reposições mais pontuais.

Abaixo, registra-se o saldo total no período:

SALDO NO PERÍODO

Saldo do período anterior (31/08/14)	2.695.951,00
Valor do Repasse do Contrato de Gestão	3.837.708,00
Receitas Operacionais	345.682,79
Rendimento líquido de Aplicação	55.001,57
Gastos Realizados (Receitas Operacionais)	(26.185,61)
Gastos Realizados (Custeio)	(5.553.914,39)
SALDO TOTAL ATUAL (em Reais)	1.366.943,78

Saldo em Dezembro/14 (ao final do período)

O saldo total atual (R\$ 1.366.943,78) é composto pelas seguintes contas do banco Santander e Itaú:

CONTAS CORRENTE

Conta Corrente Movimento	R\$ 340.002,80
Conta Corrente Receitas Operacionais	R\$ 30.001,16

INVESTIMENTOS

Conta Poupança Repasse (Contrato de Gestão)	-
Conta Poupança Fundo de Rescisão	R\$ 958.504,79
Investimentos em CDB (Receitas Operacionais)	R\$ 21.905,38

VALORES EM ESPÉCIE (TROCO E MOVIMENTO DE BILHETERIA)

Caixa Bilheteria	R\$ 16.529,65
------------------	---------------

Os valores arrecadados com receitas diretas (operacional) estão no quadro abaixo. Ressalta-se que as receitas apresentadas estão no regime de caixa e são os valores brutos, ou seja, não deduzidos de impostos e taxas:

RECEITAS OPERACIONAIS (BRUTO - CAIXA)

	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
BILHETERIA	38.856,00	28.596,00	41.174,00	27.490,01
LOJA	2.267,09	2.200,00	2.200,00	2.879,91
CAFÉ	2.596,90	4.049,31	2.782,52	2.791,05
RESTAURANTE	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
EVENTOS	88.000,00	40.000,00	23.000,00	20.000,00
TOTAL	135.919,99	79.045,31	73.356,52	57.360,97
TOTAL ACUMULADO	345.682,79			

Todo o arrecado com Receitas Operacionais é aplicado gradualmente em CDB (com índice negociado em 100% do CDI) no próprio Banco Santander (estas aplicações serão transferidas para p Banco Itau). Conforme necessidade de custeio do projeto efetuam-se resgates para que o valor fique disponível em conta corrente. Assim, as receitas com Bilheteria, Cessões e Permissões são reinvestidas no MAR. Nesse quadrimestre mais uma vez foi necessário lançar mão dos recursos de receita operacional e Doações para fechar as contas do MAR.

“Esse resgate foi necessário, pois o repasse feito pela Prefeitura teve como base um Contrato no valor global de R\$ 24 milhões, quando o valor proposto pelo Instituto era de aproximadamente R\$ 31 milhões. O não recebimento dessa diferença impacta na utilização dos recursos de Receitas Operacionais em proporções superiores à planejada no orçamento inicial. Cabe, em tempo, ressaltar que o primeiro repasse deste aditivo ocorreu somente em 27/06/2014”.

“Sobre a revisão do valor global requerida, conforme parágrafo da cláusula quinta do primeiro aditivo, em abril deste ano e, ainda, o ‘de acordo’ publicado no Diário Oficial do Município em 26/06/14, ainda aguardamos a assinatura do segundo aditivo no valor de R\$ 4 milhões, que completará o total de R\$ 28 milhões no atual contrato de Gestão. Caso isso não ocorra no próximo quadrimestre, teremos um problema grave no fluxo de caixa do MAR”.

O relato do parágrafo anterior permanece válido, pois ate o momento não foi assinado o 2º Aditivo. A diferença é que neste momento o MAR não dispõe mais das reservas antes acumulada, pois as mesmas foram utilizadas no ultimo quadrimestre para honrar os compromissos já assumidos, conforme planilhas.

Abaixo, segue saldo atualizado do total investido em CDB (conforme explicado anteriormente, todo o recebido de Receitas Operacionais é aplicado em CDB):

APLICAÇÃO INICIAL	VALOR BRUTO	IR+IOF	VALOR LÍQUIDO
R\$ 20.000,00	R\$ 22.309,54	R\$ 404,16	R\$ 21.905,38

Segue estimativa de despesas para o próximo quadrimestre (Janeiro - Abril 2015):

PREVISÃO DAS DESPESAS

Saldo atual - Dezembro/2014	1.307.595,20
Fundo Rescisão (aplicado em Poupança)	958.504,79
Saldo das demais contas (Movimento e Receitas Operacionais)	349.090,41
Previsão de despesas - até Abril/2015	5.114.680,57
Fonte/custeio: 3º Repasse Contrato de Gestão	3.915.497,46
Previsão de recebimento da 1ª parcela do 2º aditivo*	1.000.000,00
Diferença a ser coberta com Receitas Operacionais	199.183,11

*Aguardando assinatura do 2º aditivo conforme definido do primeiro aditivo.

Despesas até Abril/2015

Outra fonte de receita do MAR são doações diretas recebidas de pessoas físicas e jurídicas, como no programa "Amigos do MAR".

Temos abaixo o saldo que conta com outros valores de doações:

SALDO NO PERÍODO - DOAÇÕES

Saldo do período anterior	490.413,77
Doações Pessoas Jurídicas e Físicas	0,00
Doações via projeto AMIGOS DO MAR	16.012,00
Rendimento líquido de Aplicação	6.283,70
Gastos Realizados	(223.853,67)
SALDO	288.855,80

O MAR, através da Lei de Incentivo à Cultura do Ministério da Cultura, teve aprovado seu Plano Anual para as atividades de 2014 no valor de R\$18.526.173,58. Do total aprovado tínhamos disponível para utilização em projetos o valor de R\$6.557.189,96 (referente à captação de 2013/2014 para utilização em 2014) para o custeio das exposições, atividades educativas, programação cultural, programa editorial e toda a comunicação/divulgação das referidas atividades.

Para o exercício 2015 já temos o Plano anual Aprovado e R\$ 7.009.000,00 captados para o custeio dos projetos deste exercício.

Por fim e conforme informado na prestação de contas do último quadrimestre, operamos a modificação do banco de movimentação. O Santander será o banco de recebimento do repasse e o Itaú será o banco da movimentação.

4. Considerações Finais

O ano de 2014 teve uma importância singular para o MAR e para as pessoas que se relacionam de alguma forma com a instituição. Como em qualquer organização que começa a dar seus primeiros passos, este foi um período essencial para consolidar as ações e as iniciativas propostas, aprimorar processos e o planejamento dos projetos. Foi um ano de monitoramento e entrega, de formação de cultura organizacional, de avanços e desafios. De entender a dinâmica do museu, seu espaço físico e, principalmente, aonde ele quer e pode chegar.

Ao longo de 2014, muitos desses desafios foram superados. Outros, apenas contornados. E ainda há aqueles que permanecem na ordem do dia, exigindo mais empenho, novas soluções e muita criatividade para serem resolvidos. No que se refere à gestão, o MAR conseguiu se estruturar e estabelecer processos eficientes nos vários setores que envolvem a manutenção de suas atividades. O foco na cultura de planejamento, no compromisso com a transparência e na reflexão crítica do modelo de gestão já permite um entendimento melhor da governança e das próprias ações do Instituto Odeon, tanto por parte de seus parceiros quanto dos conselhos que compõem a estrutura responsável pela deliberação e legitimação das atividades do museu. Isso é determinante para que as diversas instâncias da governança atuem com a sinergia necessária para que o museu conquiste suas aspirações de forma plena e ao mesmo tempo eficiente.

Em termos práticos, a qualificação do conselho Odeon nas áreas de gestão por resultados e gestão cultural permitiu antecipar a execução de atividades previamente planejadas, trazendo resultados positivos para as equipes e qualidade nas entregas.

Nesse sentido, a celebração do termo aditivo que prorrogou o contrato de gestão por mais dois anos foi importante para avançar na sistemática de avaliação e acompanhamento do contrato de gestão. Por meio de grandes áreas temáticas foi definido um conjunto de 29 indicadores que devem direcionar o plano de trabalho do Instituto Odeon e medir os resultados esperados para MAR. Estes indicadores foram desenvolvidos a partir de uma discussão conjunta entre a equipe do Instituto Odeon e representantes da CTAA e também foram baseados nos indicadores propostos pelo Planejamento Estratégico do MAR.

Ao final de 2014, podemos afirmar que o MAR apresenta números consistentes e alguns desafios a serem superados. No anexo Análise Administrativa Operacional é possível encontrar o histórico de 2014 de forma detalhada.

Houve um significativo avanço no desenvolvimento das propostas curatoriais e também na reflexão e alteração dos demais projetos a partir de uma escuta do público visitante do Museu. Realizamos 13 mostras ao longo do ano ao mesmo tempo em que a Escola do Olhar ofertou quase 500 atividades educacionais para diferentes públicos e em diferentes formatos. Avaliamos a satisfação do público em dois momentos do ano e obtivemos resultados superiores a 90% em ambos os períodos (pesquisas de satisfação aplicadas em março e novembro de 2014). Também superamos a meta de público atendido em visitas educativas e todos os indicadores de comunicação e imprensa foram ultrapassados. Em relação à meta geral de público visitante, os números de 2014 ficaram abaixo do estabelecido no contrato de gestão, mas várias ações foram encaminhadas para reverter esse quadro em 2015. Para além dos indícios já apontados no detalhamento do indicador, cabe aos gestores e conselhos aprofundar a análise desse indicador e definir as ações mais adequadas, já vislumbrando um cenário que certamente será muito diferente na cidade e na região portuária do Rio de Janeiro.

O mesmo vale para outro indicador previsto no contrato de gestão, as receitas operacionais, que também ficaram abaixo da meta estipulada. A expectativa é que as ações implementadas em 2014 para atrair mais público tragam resultados já em 2015, além de reafirmar a proposta de um museu que tem no Rio de Janeiro o seu território. São iniciativas que, além de atrair mais visitantes, abrem as portas do MAR para a comunidade e incentivam a apropriação do espaço público pela população de forma autêntica e democrática. Além disso, a inauguração de outros equipamentos culturais na região, como o Museu do Amanhã, também deve impulsionar a frequência do MAR, e vice-versa.

Dos 29 indicadores com metas pactuadas para o ano de 2014, 86% tiveram suas metas alcançadas e/ou superadas e 93% destes tiveram resultados acima de 80%. A partir da aplicação do cálculo de desempenho, parte integrante da metodologia do novo contrato de gestão, a nota geral do Instituto Odeon na gestão do MAR para o ano de 2014 foi de 9,75.

Esta é uma nota que representa um resultado satisfatório para o ano e reflete uma forma de gestão voltada para resultados e com capacidade de monitorar e reagir com rapidez aos problemas que são identificados.

Para além dos resultados contratualizados entre a prefeitura e o Instituto Odeon, podemos destacar um grande amadurecimento na estrutura de governança do MAR. As instâncias que atuam e interferem no modus operandi do MAR (definição de *stakeholders*) tiveram seus papéis melhor definidos, ganharam mais força e fortaleceram a legitimidade do projeto. Em especial os conselhos do MAR (CONMAR) e do Instituto Odeon, organizaram sua estrutura de funcionamento e estabeleceram uma interlocução ativa, seja de cobrança, seja de proposição, com a Diretoria Cultural e a Diretoria Executiva do museu, respectivamente.

Na área financeira, a instituição também mostrou resultados só lidos em 2014. A receita com patrocínios aumentou, e o número de ações realizadas em parceria com outras instituições superou a meta. No entanto, o percentual da receita operacional - que advém da bilheteria e da locação de espaços, como o restaurante e eventos específicos - manteve-se abaixo do estipulado para o período (5%), uma vez que o número total de visitantes também não atingiu o previsto no contrato de gestão.

Há dois pontos importantes na execução do Contrato de Gestão que precisam ser registrados. No tocante à avaliação pela Secretaria Municipal de Cultura dos quadrimestres passados - ponto frisado no relatório anterior -, não recebemos, até o momento, o retorno sobre a nota apurada pela Comissão para o período anterior. Tais avaliações servirão como referência para refinarmos a adequação deste equipamento cultural aos fins visados.

Outro ponto que continua pendente é a assinatura do Segundo Aditivo ao Contrato de Gestão. Ainda aguardando, pois tais recursos são vitais para a manutenção do MAR e sem os mesmos teremos problemas para honrar os compromissos já assumidos.

Por fim, não é demais frisar que o Instituto Odeon continua a trabalhar com afinco para elevar cada vez mais a eficiência e qualidade dos serviços prestados, sempre focado na maximização da utilização dos recursos disponibilizados, a fim de se potencializar os resultados e fortalecer com isto o modelo de gestão, a relação público-privada e, sobretudo, a geração de resultados culturais e artísticos perceptíveis para a sociedade.

6. Declaração do Dirigente da Organização Social

Declaro, para todos os fins, que são verídicas todas as informações contidas no 8º Relatório Gerencial do Contrato de Gestão firmado entre a Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro e o Instituto Odeon. Declaro, ainda, que as fontes de comprovação dos indicadores e produtos estão disponíveis para análise dos representantes da Comissão Técnica de Acompanhamento e Avaliação e dos servidores dos órgãos de controle da Prefeitura do Município do Rio de Janeiro.

Tiago Cacique
Diretor de Projetos e Gestão

Luiz Guimarães
Diretor Administrativo Financeiro

Carlos Gradim
Diretor Presidente



CONCEPÇÃO E REALIZAÇÃO



SEMPRE PRESENTE