

MUSEU DE ARTE DO RIO

RELATÓRIO **DE** GESTÃO
2013

RELATÓRIO DE GESTÃO

2013

MAR MUSEU DE ARTE DO RIO



MUSEU DE ARTE DO RIO

ÍNDICE

06	APRESENTAÇÃO
08	CARTAS
14	DESTAQUES 2013
16	PERFIL
20	INSTITUTO ODEON
22	GOVERNANÇA E GESTÃO
28	CONTEÚDO E ACERVO
36	EDUCAÇÃO
42	COMUNICAÇÃO
44	GESTÃO FINANCEIRA
48	DESAFIOS E PERSPECTIVAS
52	MAR EM NÚMEROS
54	EXPEDIENTE



ANDRÉS OTERO



APRESENTAÇÃO

Este é o primeiro Relatório de Gestão do Museu de Arte do Rio, o MAR. Idealizado e construído numa parceria da Prefeitura do Rio de Janeiro com a Fundação Roberto Marinho, o MAR é um museu público, de artes e cultura visual. Ele foi pensado para ir além do sentido clássico de preservar, estudar, colocar em evidência por diversos meios e, especialmente, realizar exposições para o público. Essa é uma dimensão importante, mas o MAR pretende ir mais longe, como você poderá ver ao longo deste relatório.

Apesar de ter aberto as suas portas ao público recentemente – março de 2013 –, **o Museu vem se inserindo na cena cultural e educacional da cidade** a partir de duas marcas identitárias: mostrar e discutir o Rio de Janeiro como experiência singular e em sua complexidade cultural; e trabalhar a integração entre arte e educação de maneira indissociável.

Na primeira, a leitura transversal da história da cidade – o que ela foi, ela é e quer ser –, de seu tecido social, de sua vida simbólica, de seus conflitos, de suas contradições e de seus desafios acaba por constituir o MAR como uma instituição porosa, que procura dialogar e reagir aos temas e inquietações que estão em voga. Com isso, numa perspectiva democrática e cultural, **o Museu projeta o debate político e a reflexão crítica sobre o presente e o futuro** e coloca-se como um dos interlocutores no processo de entendimento da contemporaneidade.

A segunda leitura deriva da crença do MAR de que não se pode fazer esse percurso sem, contínua e obstinadamente, atravessar a educação para se chegar à arte. É nesse sentido que, simbólica e fisicamente, a circulação pelo MAR se inicia pela Escola do Olhar – mais do que um espaço físico, uma ambiência criativa para a produção e provocação de experiências, coletivas e pessoais –, que tem como **foco prioritário a rede pública de educação da cidade do Rio de Janeiro**. Alicerçando a concepção e esse jeito de ser do MAR, estão o seu caráter público e o controle social, que têm como elemento constitutivo essencial a transparência.

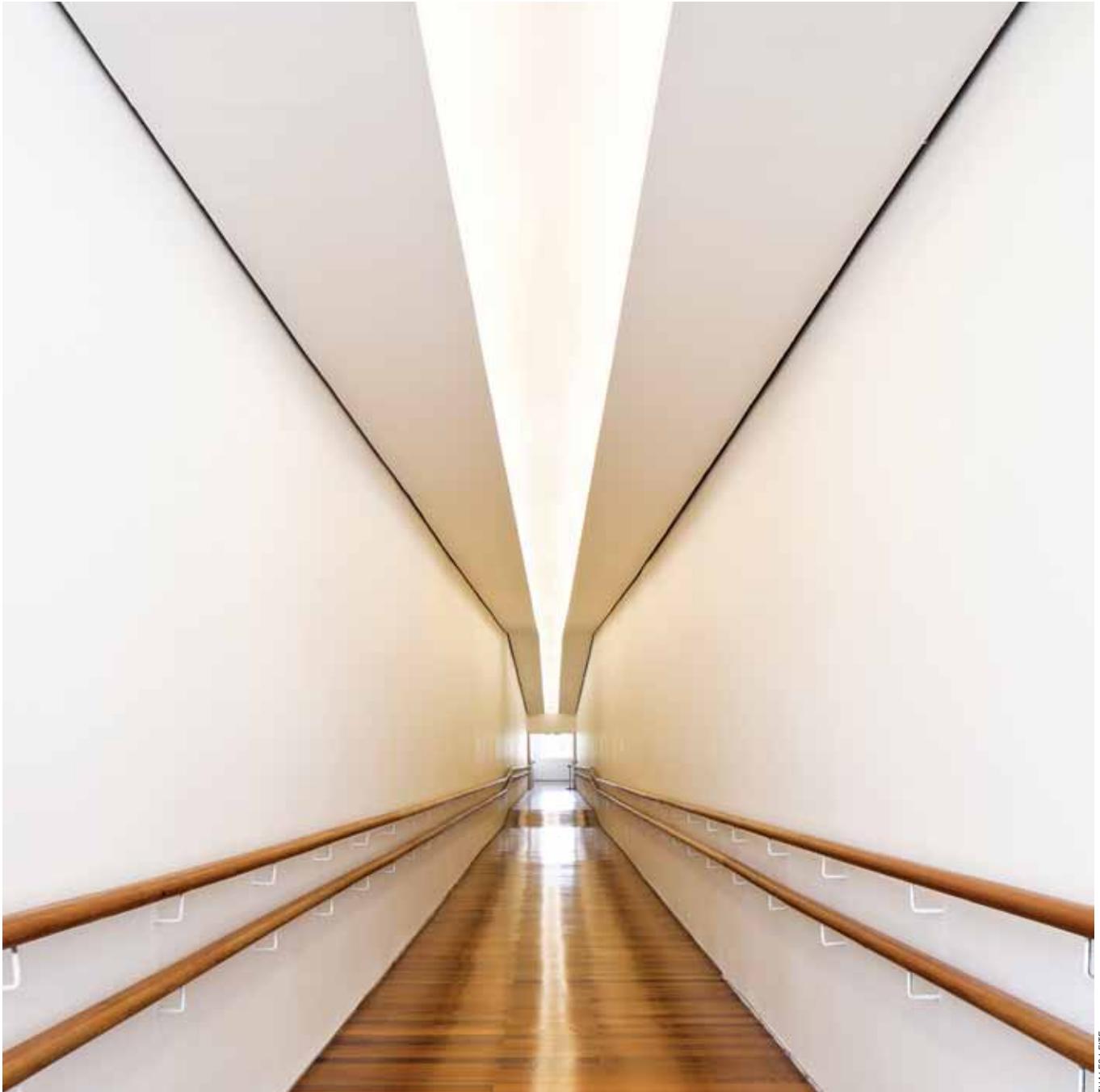
Com o objetivo de atender a esses imperativos éticos e legais e ao compromisso de tornar transparente as informações sobre a gestão do MAR – um equipamento público, ligado à Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro e administrado por uma organização social, o Instituto Odeon –, a edição desta publicação foi inspirada e apresenta conteúdo das Diretrizes GRI (Global Reporting Initiative) para relatos de sustentabilidade, principal referência internacional para a produção desse tipo de relatório.

Aqui, nesta publicação, **você pode conhecer um pouco mais sobre a gestão, as principais realizações de 2013 e as perspectivas futuras da instituição**. Caso necessite de outras informações ou tenha comentários e sugestões sobre o conteúdo desta publicação, o MAR coloca à disposição os seguintes canais de comunicação:

E-MAIL: INFO@MUSEUDEARTEDORIO.ORG.BR | TELEFONE: (21) 3031 2741 |

Boa leitura!





THALES LEITE



CARTAS

Processos de criação ou de reinvenção de lugares, como o da região portuária do Rio de Janeiro, mantêm sempre íntima ligação com o campo cultural, sejam pelas tradições locais, memórias e patrimônios, sejam pelas novas conexões que se abrem pela necessidade de dar corpo a uma existência latente que necessita dialogar para existir.

O **MAR - Museu de Arte do Rio** não foge dessa relação: está profundamente conectado àquele chão, mas é também um espaço de aproximações universais, no campo da arte e da educação. Representa aquela comunidade e seu processo de reavivamento, mas também é “hub” de artistas, de linguagens, de outros museus e de outros lugares.

Comenta-se sempre muito sobre o famoso “efeito Bilbao”, convertido em clichê para cases de revitalização urbana, na qual um dado território é habilitado por um ícone de interesse global, em geral de arquitetura virtuosa.

Entretanto a história das cidades mostra que sempre foi assim: basílicas, igrejas, mercados, parlamentos e centros culturais pertencem à mesma linhagem de centros de gravidade urbana, pelo simples fato de as cidades serem, primordialmente, complexos, vastos e intrigantes ambientes culturais que necessitam ter seus marcos, pelo simples fato de existirem, de se reconhecerem e de precisarem ser reconhecidas. Uma face que possa ser lida.

A face mais interessante do MAR, e de que nos orgulhamos, é a possibilidade de união entre cultura e educação, principalmente neste momento de revitalização do porto e neste momento histórico do retorno do Rio a sua Região Central, voltando de onde nunca deveria ter saído. São áreas administrativamente apartadas no país, mas que, entendemos na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, devem andar juntas, retroalimentar-se e apoiar-se juntas. Não é apenas o novo território, mas também a nova sociedade brasileira e carioca que pede: acesso, conhecimento, formação, olhar, contemplação, reflexão, cidadania. Pois um museu é também um artefato político. E política é estar na cidade, ser da cidade. É estar imbuído de urbanidade.

A bela solução arquitetônica de Thiago Bernardes, Paulo Jacobsen e Bernardo Jacobsen une dois edifícios aparentemente distintos: o antigo Palacete Dom João VI, bem tombado municipal de linhas ecléticas, e o antigo Hospital da Polícia Civil, de linhas modernistas, criando uma unidade pela presença da cobertura fluida. Ganha a Praça Mauá, um marco; ganha a cidade, um novo museu.

Mas um museu diferente, com forte dedicação à educação. Seja através da bem-sucedida articulação com a rede municipal de educação, gerando intensa atividade de visitação pelos estudantes, seja pela atividade de formação para professores, seja pela programação curatorial cuidadosa que busca fomentar o acesso e a democratização da cultura.

O MAR é mais diferente ainda. A “mão invisível” da gestão aparece dando qualidade e agilidade, graças ao modelo de gestão por organização social, que torna o museu uma estrutura enxuta, mas flexível, sendo capaz de enfrentar e propor inovações importantes para o setor das artes no Rio de Janeiro, assim como a bem-sucedida presença constante de curadores e artistas de outros lugares do país e de outros países, confirmando a vocação do lugar de Porto e do Rio, de cidade aberta.

O processo de transformação do Porto está consolidado. Com a retirada da Perimetral poderemos unir o MAR e o Museu do Amanhã a outros espaços culturais do Centro, por um promenade inimaginável: andar a pé da Praça Mauá à Praça XV, podendo-se visitar Centro Cultural da Marinha, Casa França-Brasil, CCBB, Centro Cultural Correios, Paço Imperial, Museu Histórico Nacional e tantos outros. Criam-se novas conexões culturais no Centro do Rio, consolidando o que buscamos com o montante histórico de investimentos na região: adensar a cidade, otimizar a mobilidade, reconectarmos-nos com nosso patrimônio cultural e avançar em direção ao futuro com uma sociedade mais justa e mais democrática.

O MAR representa essa transformação e é ele também agente transformador! O Relatório de Gestão que aqui apresentamos demonstra essas inovações e melhor: resultados! É o que os cariocas exigem! É o que perseguimos na administração Eduardo Paes.

O Rio de Janeiro tem muito a celebrar nesse primeiro ano de existência do **MAR!**



Eduardo Paes
Prefeito do Rio de Janeiro



CARTAS

2013 é um ano histórico. O **MAR – Museu de Arte do Rio** foi inaugurado e mostrou a que veio: ser um espaço transformador do olhar, referência e de destaque no Rio, no Brasil e, esperamos, mundialmente reconhecido!

O Relatório de Gestão retrata bem o que foi esse primeiro ano do MAR, um ano de desbravar e inaugurar um novo destino, o Porto Maravilha. Foram dez meses de muito trabalho diante dos desafios de criar uma cultura, de dar vida a um equipamento público inovador como o MAR se propõe a ser. O Museu foi idealizado para ser referência na forma como o Rio se vê e como o Rio é visto e, em seu primeiro ano de funcionamento, ocupou seu lugar: mais de 300 mil visitantes, que compartilharam das reflexões e dos olhares expostos pelo MAR, e, em apenas um ano, já é reconhecido por mais de 60% da população como um equipamento público em operação.

Em 2013, mesmo diante dos desafios de se fazer acontecer em meio a uma cidade que se renova e inserido em um cartão postal que se moderniza, o MAR conseguiu mostrar a que veio. Foi referência tanto na qualidade artística das exposições organizadas pela equipe curatorial liderada por Paulo Herkenhoff, que teve vários destaques na mídia e reconhecimento da sociedade carioca, quanto no seu modelo de gestão, decorrente da parceria entre poder público, sociedade civil organizada e iniciativa privada, que viabilizou, já no primeiro ano, mais de 20% de orçamento independente, por meio de patrocínios, doações e arrecadação direta.

O objetivo desse relatório é cumprir com o compromisso do Instituto Odeon, responsável pela gestão do equipamento, de ser transparente, de prestar contas de modo proativo. Mais do que relatar o que foi feito e entregue, queremos tornar público os caminhos percorridos e os que ainda precisam ser. Acreditamos que a base do diálogo e da participação social está na informação, e daí a nossa preocupação em torná-la acessível e útil ao debate.

O impossível que buscamos sempre é mais provável quando sonhamos de modo compartilhado. Agradecemos o apoio recebido pelos idealizadores do MAR, a Fundação Roberto Marinho e a Prefeitura do Rio de Janeiro, que foram essenciais para concretizar os resultados alcançados nesse primeiro ano.

Os resultados são fruto do compromisso e dedicação das pessoas envolvidas e, nesse sentido, a equipe do Instituto Odeon, impulsionada por Carlos Gradim, tem muitos motivos para se sentir orgulhosa. Seguimos convictos do papel de ter uma gestão que seja referência em equipamentos culturais e que mantenha seu compromisso com os resultados para que o MAR continue sendo um espaço reconhecido, visitado, e de arte, como forma de questionar, ensinar e libertar.



Eder Sá Alves Campos
Presidente do Conselho do Instituto Odeon

CARTAS

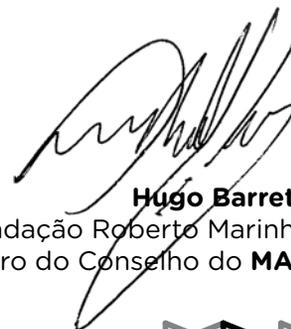
O **Museu de Arte do Rio** sintetiza a nossa crença de que preservar a memória e o patrimônio cultural é uma forma de educação. Patrimônio não apenas físico – embora o conjunto arquitetônico do MAR por si só seja uma obra de arte –, mas tudo que é criado e dá identidade e sentido a um povo.

Em curto período de existência, o MAR já pertence ao imaginário do carioca e ocupa relevante posição, não só no projeto de revitalização da área portuária, mas como equipamento público na cena cultural do Rio de Janeiro. Esse êxito deve-se, sobretudo, à sua proposta inovadora, que integra de forma indissociável arte e educação. Afinal, o MAR é um museu com uma escola ao lado ou uma escola com um museu ao lado. E as atividades dessa Escola do Olhar, como seminários, palestras, workshops, cursos e oficinas, também já se inscreveram no panorama da cidade.

Outro ponto fundamental para o sucesso do MAR é o seu modelo inovador de planejamento e governança. Sua gestão é feita por uma organização social, o Instituto Odeon, o que contribui para a agilidade, transparência e eficiência dos seus processos. O trabalho interdependente e harmônico entre as várias instâncias e organizações envolvidas em sua criação e sustentabilidade – prefeitura e secretarias municipais, Instituto Odeon, Fundação Roberto Marinho, Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro –, embora exija flexibilidade, clareza e aprimoramentos cotidianos, tornou possível a consolidação do Museu.

O Conselho do MAR, criado e nomeado pelo prefeito, tem como papel substancial auxiliar e supervisionar, sem ingerências, a gestão e a administração do Museu. Para tanto, é composto por representantes da Prefeitura e da sociedade civil, o que lhe dá, além de legitimidade, um olhar efetivamente de compromisso com o desenvolvimento do MAR e com o papel que este deve ocupar nas políticas públicas para a cultura da nossa cidade.

O MAR é uma realidade e provoca uma reflexão e um movimento bastante positivo de apropriação e pertencimento dos cidadãos cariocas, não só no perímetro do seu entorno, mas de todo o Rio de Janeiro.



Hugo Barreto
Secretário-geral da Fundação Roberto Marinho
e membro do Conselho do **MAR**





ROBERTO BIANCO

DESTAQUES 2013

328.602 VISITANTES PASSARAM PELO MAR EM 2013, INCLUINDO OS DO PAVILHÃO DE EXPOSIÇÕES E OS PARTICIPANTES DAS ATIVIDADES EDUCATIVAS. | **68% DOS CARIOCAS DIZEM** CONHECER O MAR EM MENOS DE 1 ANO DE ATIVIDADE*. | **12 EXPOSIÇÕES** REALIZADAS | **2 EXPOSIÇÕES ENTRE AS 10 MELHORES** DE 2013, SEGUNDO O JORNAL *O GLOBO*. | **8.349 PARTICIPANTES** DAS ATIVIDADES DA **ESCOLA DO OLHAR**. | **27.219 ALUNOS DA REDE PÚBLICA** PARTICIPANDO DE VISITAS EDUCATIVAS. | **2.337 PROFESSORES** PARTICIPARAM DE ATIVIDADES DO MAR. | **1.518 PESSOAS** CADASTRADAS NO PROGRAMA **VIZINHOS DO MAR**. | **473 CITAÇÕES** SOBRE O MAR EM JORNAIS, REVISTAS E SITES. |

* FONTE: PESQUISA HÁBITOS CULTURAIS DOS CARIOCAS - INSTITUTO DATAFOLHA, SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA E J. LEIVA CULTURA & ESPORTE. OUTUBRO DE 2013.



ROBERTO BIANCO



PERFIL

O **MAR - MUSEU DE ARTE DO RIO** FOI ABERTO AO PÚBLICO EM MARÇO DE 2013 COM A MISSÃO DE “**DESENVOLVER UM ESPAÇO ONDE O RIO SE ENCONTRA E SE REINVENTA ATRAVÉS DO CONHECIMENTO DA ARTE E DA EXPERIÊNCIA DO OLHAR, COM ÊNFASE NA FORMAÇÃO DE ACERVO E NA EDUCAÇÃO**”.

Idealizado e construído pela Prefeitura do Rio de Janeiro, em parceria com a Fundação Roberto Marinho, ele é gerido por uma organização social, o Instituto Odeon, que possui um contrato de gestão com a Secretaria Municipal de Cultura, tendo a Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro (CDURP) como interveniente pagadora. Trata-se do primeiro equipamento público vinculado à prefeitura a adotar esse modelo de gestão na área de cultura.

O MAR possui dois eixos centrais de atuação: formação de acervo e exposições e as ações educativas, que acontecem principalmente por meio da Escola do Olhar, parte integrante da estrutura do Museu. Esses dois eixos estão constantemente em conexão, um influenciando o outro, constituindo-se como um dos diferenciais do **MAR** em relação a instituições similares.

Esse binômio arte e educação também se reflete nos dois prédios do complexo do **MAR**: o Palacete Dom João VI, construído em 1916, abriga o Pavilhão de Exposições, enquanto seu vizinho, um edifício modernista construído na década de 1940, para ser o Hospital da Polícia Civil, é a sede da Escola do Olhar. O complexo também inclui uma marquise que fazia parte da primeira rodoviária da cidade. Unindo as duas construções de características distintas está uma cobertura em concreto, com 1.650 metros quadrados, simulando a ondulação da superfície da água e que parece flutuar sobre os dois prédios. O projeto arquitetônico é do escritório Bernardes+Jacobsen Arquitetura. As obras de todo o complexo tiveram início no final de 2009, a partir do Palacete, e foram conduzidas pela Fundação Roberto Marinho, com base em um longo planejamento, que contou com a participação de diversos especialistas.

Outro diferencial do MAR está em ter a cidade do Rio de Janeiro como seu ponto de partida. Seu programa inclui pensar na formação e na história da cidade, lançando-se criticamente sobre o presente e suas perspectivas de construção do futuro. A localização do Museu contribui para esse objetivo. O MAR está inserido no projeto de revitalização da região portuária do Rio de Janeiro, a Operação Urbana Porto Maravilha, e foi a primeira obra do complexo a ser entregue.

A finalidade do projeto é promover a reestruturação local, por meio da ampliação, articulação e requalificação dos espaços públicos da região, visando a melhoria da qualidade de vida de seus atuais e futuros moradores e a sustentabilidade ambiental e socioeconômica da área. A Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro (CDURP), também responsável pelos repasses de recursos públicos ao MAR, é a gestora da prefeitura na operação urbana e cabe à ela a articulação entre os demais órgãos públicos e privados e a Concessionária Porto Novo (que executa obras e serviços nos 5 milhões de metros quadrados da Área de Especial Interesse Urbanístico). A previsão de inauguração de todo o complexo é 2016, ano de realização dos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro.



THALES LENTE

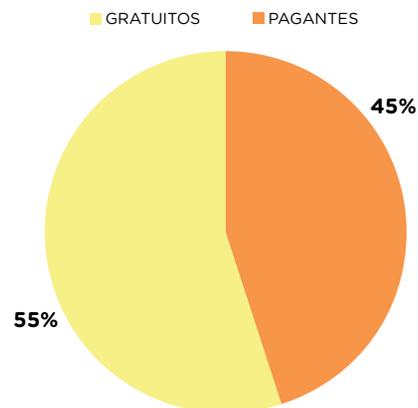


PERFIL

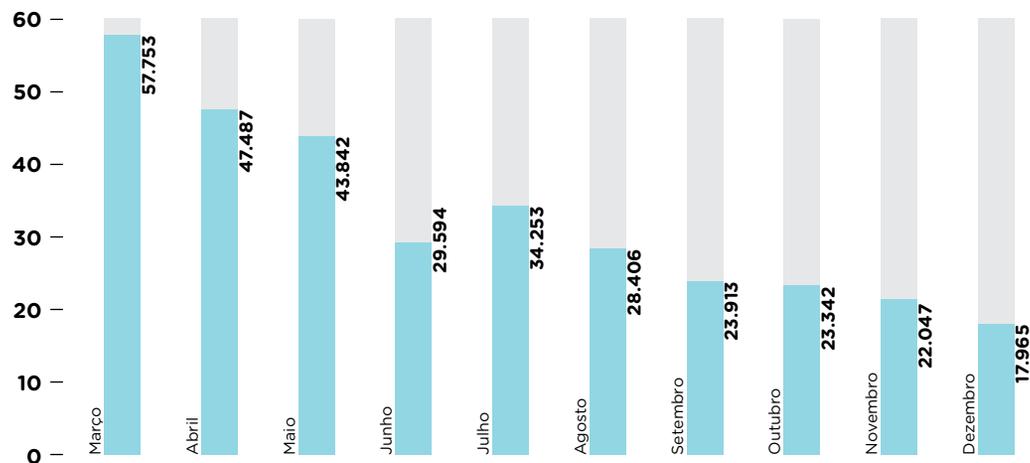
VISITANTES

Em 2013, de março a dezembro, o MAR recebeu 328.602 visitantes, incluindo os do Pavilhão de Exposições (320.253) e os participantes das atividades da Escola do Olhar (8.349). O número ficou acima da meta estipulada no contrato de gestão com a Secretaria Municipal de Cultura, que era de 200 mil visitantes para os 12 meses de 2013, sendo que o Museu atingiu mais de 328 mil em 10 meses de atividade. Desse total, 55% se enquadraram na política de gratuidade e tiveram acesso gratuito ao Pavilhão de Exposições.

PERFIL DOS VISITANTES PAGANTES X GRATUITOS



NÚMERO DE VISITANTES POR MÊS



No segundo semestre, houve uma queda de visitas em relação ao período que sucedeu a inauguração, em março. Uma explicação para isso é uma possível estabilização do número de visitantes depois dos meses de abertura, em que houve grande repercussão na mídia. Ao longo de 2014, principalmente depois de março, quando o Museu completa seu primeiro ano de atividade, serão analisados os dados para entender melhor essa sazonalidade. Independentemente disso, o MAR já está trabalhando a fim de que o número de visitantes se estabilize em um patamar mais alto, com ações de comunicação e de programação, tanto das exposições como da Escola do Olhar.

O percentual de ocupação do espaço do MAR com exposições foi outra meta atingida. Desde sua inauguração, o Museu teve 100% de ocupação, sendo que 25% do espaço foi dedicado a exposições sobre a cidade do Rio de Janeiro, o que corresponde a um andar do Pavilhão de Exposições (o período de montagem e desmontagem entre exposições, desde que respeite o limite de um mês, não é considerado como espaço ocioso).

Outro resultado importante de 2013 foi que o MAR, mesmo sem ter um ano completo de atividades, já ocupa espaço de destaque entre os equipamentos culturais da cidade. Em novembro, a Secretaria Municipal de Cultura divulgou a primeira pesquisa abrangente sobre o perfil cultural da cidade e os hábitos

CONHECIMENTO DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS

Biblioteca Nacional	89%
Centro Cultural Banco do Brasil	85%
Planetário da Gávea	80%
Museu Nacional de Belas Artes	80%
MAM - Museu de Arte Moderna	80%
MAR - Museu de Arte do Rio	68%
Lonas Culturais	63%
Paço Imperial	61%
Casa França-Brasil	50%
Arenas Culturais	48%
Instituto Moreira Salles	33%
Oi Futuro	29%
Biblioteca Parque Manguinhos	29%
Casa Daros	13%

FONTE: PESQUISA HÁBITOS CULTURAIS DOS CARIOCAS - INSTITUTO DATAFOLHA, SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA E J. LEIVA CULTURA & ESPORTE. OUTUBRO DE 2013.

de consumo de seus habitantes. O trabalho foi realizado pela Secretaria e pela J. Leiva Cultura & Esporte, com suporte do Instituto Datafolha. Nela, 68% dos entrevistados disseram conhecer o MAR, fazendo que o Museu figurasse entre as instituições culturais mais conhecidas da cidade, sendo que todas as outras existem há mais tempo. O levantamento também mostrou que 66% dos cariocas não têm hábito de ir a museus. O principal motivo para não frequentá-los é a falta de interesse (apontado por 65% dos entrevistados). Esses números indicam um bom desafio a ser enfrentado pelo MAR nos próximos anos para a formação de público.



INSTITUTO ODEON

O **INSTITUTO ODEON** – ASSOCIAÇÃO PRIVADA DE CARÁTER CULTURAL, SEM FINS LUCRATIVOS, QUE TEM A MISSÃO DE PROMOVER A CIDADANIA E O DESENVOLVIMENTO SOCIOEDUCACIONAL POR MEIO DA REALIZAÇÃO DE PROJETOS CULTURAIS – FOI FORMADO A PARTIR DE UMA AMPLIAÇÃO DA **ODEON COMPANHIA TEATRAL**, CRIADA EM 1998, EM BELO HORIZONTE, POR CARLOS GRADIM E YARA DE NOVAES.

A Odeon Companhia Teatral destaca-se no cenário cultural brasileiro por buscar linguagens artísticas autênticas aliadas à alta capacidade de gestão.

Após inúmeras produções teatrais premiadas, Gradim foi selecionado pelo Governo de Minas Gerais para se tornar um empreendedor público, cargo criado com o objetivo de dar suporte ao programa Estado para Resultados. Nessa oportunidade, ele teve contato com o modelo de gestão por Organizações Sociais no projeto PlugMinas – Centro de Formação e Experimentação Digital, referência no estado em política pública de juventude e cultura. Em seguida, foi convidado para participar da gestão do Circuito Cultural Praça da Liberdade, complexo que reúne nove museus e espaços culturais na região central de Belo Horizonte.

Em 2012, Gradim voltou à gestão do Odeon. No mesmo ano, o Instituto obteve a qualificação de organização social no Rio de Janeiro, o que o habilitou a tornar-se parceiro da prefeitura e da Secretaria Municipal de Cultura na gestão do MAR. O processo de escolha da organização social ocorreu por edital público, aberto a organizações sociais interessadas. A parceria foi firmada por meio da assinatura de um contrato de gestão, com indicadores e metas de resultado que devem ser atendidas pelo Instituto Odeon (o contrato está disponível no site <http://www.museudeartedorio.org.br/pt-br/gestao/transparencia>).

MODELO DE GESTÃO POR ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

A organização social (OS) é uma qualificação concedida pelo poder público para entidades da sociedade civil sem fins lucrativos, orientadas diretamente para o atendimento do interesse público. Os governos podem estabelecer parcerias com uma OS, transferindo a ela a gestão de serviços não exclusivos do Estado, ou seja, aqueles em que o setor privado atua lado a lado com o poder público.

Esse modelo possibilita agilidade dos processos, transparência e alinhamento estratégico com as políticas públicas estabelecidas para a área, no caso do MAR, a Cultura e a Educação. Para isso, é assinado um contrato de gestão entre o poder público e a OS, com metas e indicadores específicos, que precisam ser cumpridos para que haja repasse da verba pública e renovação do contrato.

Embora ainda em consolidação no Brasil e com algumas críticas, a gestão por OS tem sido muito utilizada na área de saúde e ganha espaço na área cultural, sendo adotada atualmente por estados, como Minas Gerais e São Paulo, e por cidades, como Recife, Fortaleza e Curitiba. O contrato de gestão do Instituto Odeon para gerir o MAR é a primeira experiência da Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro no modelo de gestão por OS.

Quando realizada em consonância com princípios éticos e em conformidade com as determinações legais, a adoção da gestão por OS permite que sejam mantidos o caráter e o controle público (órgãos de fiscalização e gestão), e o Estado pode concentrar esforços no monitoramento da democratização do acesso e da qualidade dos serviços prestados à sociedade.



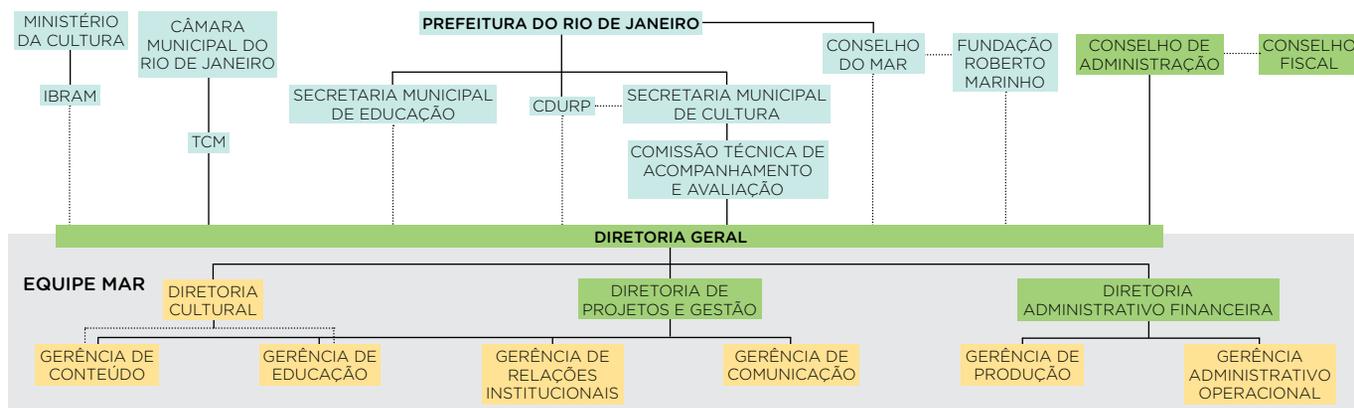
GOVERNANÇA E GESTÃO

NO FINAL DE 2012, ANTES DE O MAR ABRIR SUAS PORTAS, A EQUIPE DO INSTITUTO ODEON QUE ATUARIA NA GESTÃO DO MUSEU **ELABOROU O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO.**

O documento (disponível em: <http://www.museudeartedorio.org.br/pt-br/gestao/planejamento-estrategico>) representa as escolhas feitas para a construção do futuro do Museu e delimita as principais áreas de atuação, os objetivos que se pretende alcançar e as ações inicialmente projetadas para 2013. As propostas também incluíram as expectativas da sociedade, que foram trazidas à tona por meio de entrevistas e depoimentos.

Cientes de que a missão deve orientar todos sobre o propósito do MAR, alguns objetivos pautaram a sua elaboração, como parte do processo de planejamento: primeiramente, estabelecer uma relação paritária entre arte e educação como dois pilares indissociáveis que sustentam a formação de um olhar crítico e de reflexão; depois, estabelecer claramente seu ponto de partida e seu principal destinatário: o Rio de Janeiro, com seu patrimônio cultural e histórico; e, em se tratando de um museu, explicitar a intenção de constituir um acervo próprio. Essas decisões encontram-se enunciadas na missão do MAR.

ORGANOGRAMA DO MAR



- Instituições mantenedoras, de fiscalização, diretriz técnica ou aconselhamento político estratégico do MAR
- Estrutura de governança e de gestão do Instituto Odeon que respondem pelo MAR e por todos os projetos do Instituto
- Estrutura de gestão do MAR



MISSÃO

DESENVOLVER UM ESPAÇO ONDE O RIO SE ENCONTRA E SE REINVENTA ATRAVÉS DO CONHECIMENTO DA ARTE E DA EXPERIÊNCIA DO OLHAR, COM ÊNFASE NA FORMAÇÃO DE ACERVO E NA EDUCAÇÃO.

A Missão serviu de alicerce para a construção da Visão. As ideias básicas a serem comunicadas são o desejo de viabilizar um espaço de diálogo intenso com a sociedade e a construção crítica do olhar histórico sobre o patrimônio que a cidade representa. O principal impacto esperado da instituição – proporcionar, por meio das discussões sobre os desafios de uma agenda pública, o exercício da cidadania e a emancipação cultural – completa o enunciado e está expresso na Visão do MAR.

VISÃO

TRANSFORMAR AS RELAÇÕES DO RIO COM A ARTE EM PROCESSO DE FORMAÇÃO EMANCIPATÓRIA DA CIDADANIA.

Sabendo que uma instituição é construída a partir de pessoas, como parte do processo, também foram estabelecidos os Valores que deverão pautar a atuação de todos os seus colaboradores.

VALORES

ESFERA PÚBLICA: O MAR É DE TODOS E PARA TODOS.

DEMOCRACIA: TER UMA ESCUTA ATIVA DA SOCIEDADE.

EXCELÊNCIA: SER INCANSÁVEL NA BUSCA DA QUALIDADE.

AUTONOMIA INSTITUCIONAL: GUIAR A AÇÃO INTELECTUAL E ADMINISTRATIVA (MODELO DE GESTÃO).

TRANSPARÊNCIA: TORNAR PÚBLICOS OS PROCESSOS, AÇÕES E RESULTADOS.

PROATIVIDADE: NA AÇÃO CULTURAL E ADMINISTRATIVA PARA O CUMPRIMENTO DE SUA MISSÃO.

Para suportar e tornar realidade essa Missão, Visão e Valores, o MAR conta com uma governança voltada para resultados e conectada com os anseios da sociedade, principalmente a carioca, alvo maior das ações do Museu.



GOVERNANÇA E GESTÃO

CONSELHOS

Dois conselhos apoiam a gestão executiva

do MAR. O Conselho de Administração do Instituto Odeon, que tem como prerrogativa estatutária responder por todas as deliberações estratégicas da organização, o que inclui, no caso do MAR, a definição das diretrizes globais da gestão e o monitoramento da diretoria executiva do Museu na execução do planejamento estratégico e na implementação das ações; e o Conselho Municipal do Museu de Arte do Rio (CONMAR), que foi criado exclusivamente para o MAR por decreto do prefeito e é formado por representantes da prefeitura e da sociedade civil. O CONMAR

tem entre as suas atribuições acompanhar e fomentar as estratégias de programação, das atividades educacionais e da aquisição e conservação de acervo do Museu. Além disso, supervisiona, sem ingerência administrativa, o desempenho da organização social gestora e busca legitimar a gestão da instituição. Com isso, procura facilitar a captação de recursos e a interação do MAR com outros equipamentos e instituições públicas e privadas. Dando suporte à governança, há também o Conselho Fiscal do Instituto Odeon, que audita as contas e avalia as decisões financeiras da organização, conforme determina a legislação.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO INSTITUTO ODEON*

Eder Sá Alves Campos (presidente)

Edmundo de Novaes Gomes

Gabriela Freitas de Oliveira

Gladislina Colodetti

* ÓRGÃO QUE RESPONDE SOLIDARIAMENTE PERANTE A LEI PELA ADMINISTRAÇÃO DO MAR

CONSELHO MUNICIPAL DO MAR (CONMAR)

Marcio Fainzilber (presidente)

Hugo Guimarães Barreto Filho

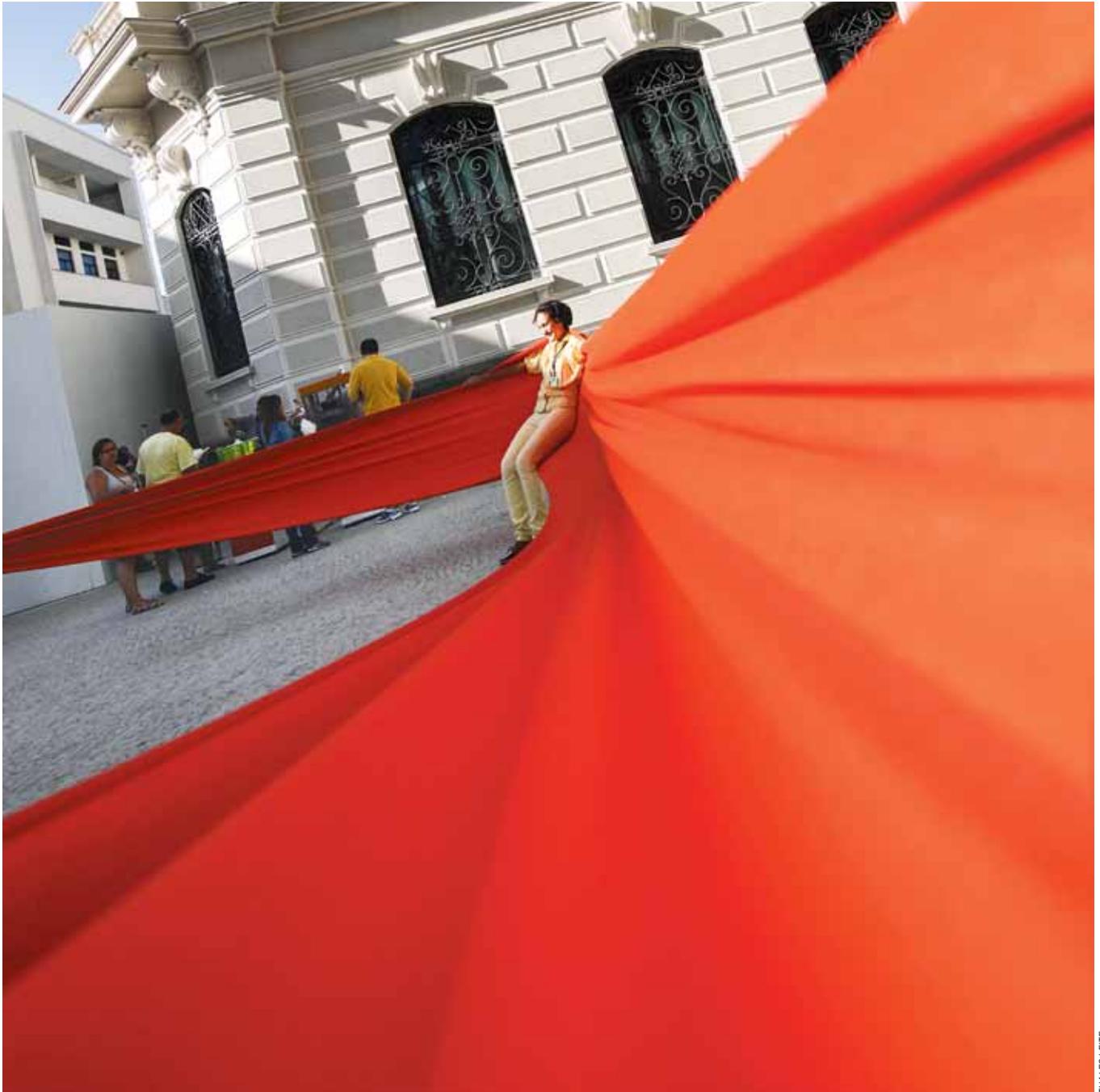
José Roberto Marinho

Luiz Chrysostomo

Pedro Buarque de Hollanda

Pedro Paulo Carvalho Teixeira

Ronaldo Munk



THALES LEITE

GOVERNANÇA E GESTÃO

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

O Instituto Odeon também presta contas para a Comissão Técnica de Acompanhamento e Avaliação (CTAA), criada no âmbito do contrato de gestão com a Secretaria de Cultura. Por meio de relatórios quadrimestrais produzidos pelo Instituto, a CTAA avalia o desenvolvimento das atividades e os resultados obtidos pelo Odeon à frente da gestão do MAR. A avaliação se dá pelo confronto dos indicadores de desempenho com as metas pactuadas no contrato e ela é contínua, ou seja,

a CTAA indica os riscos e alerta para que sejam feitas mudanças de rumo, se necessário, a fim de que haja o atingimento dessas metas, num trabalho conjunto com a gestão do Museu. Em caso de problemas recorrentes, a CTAA pode encaminhar um relatório ao secretário de Cultura, podendo levar à rescisão do acordo. O prazo de vigência do contrato de gestão é de dois anos, renovável por mais dois e depois por mais um ano, se atingidas, pelo menos, 80% das metas definidas a cada período.

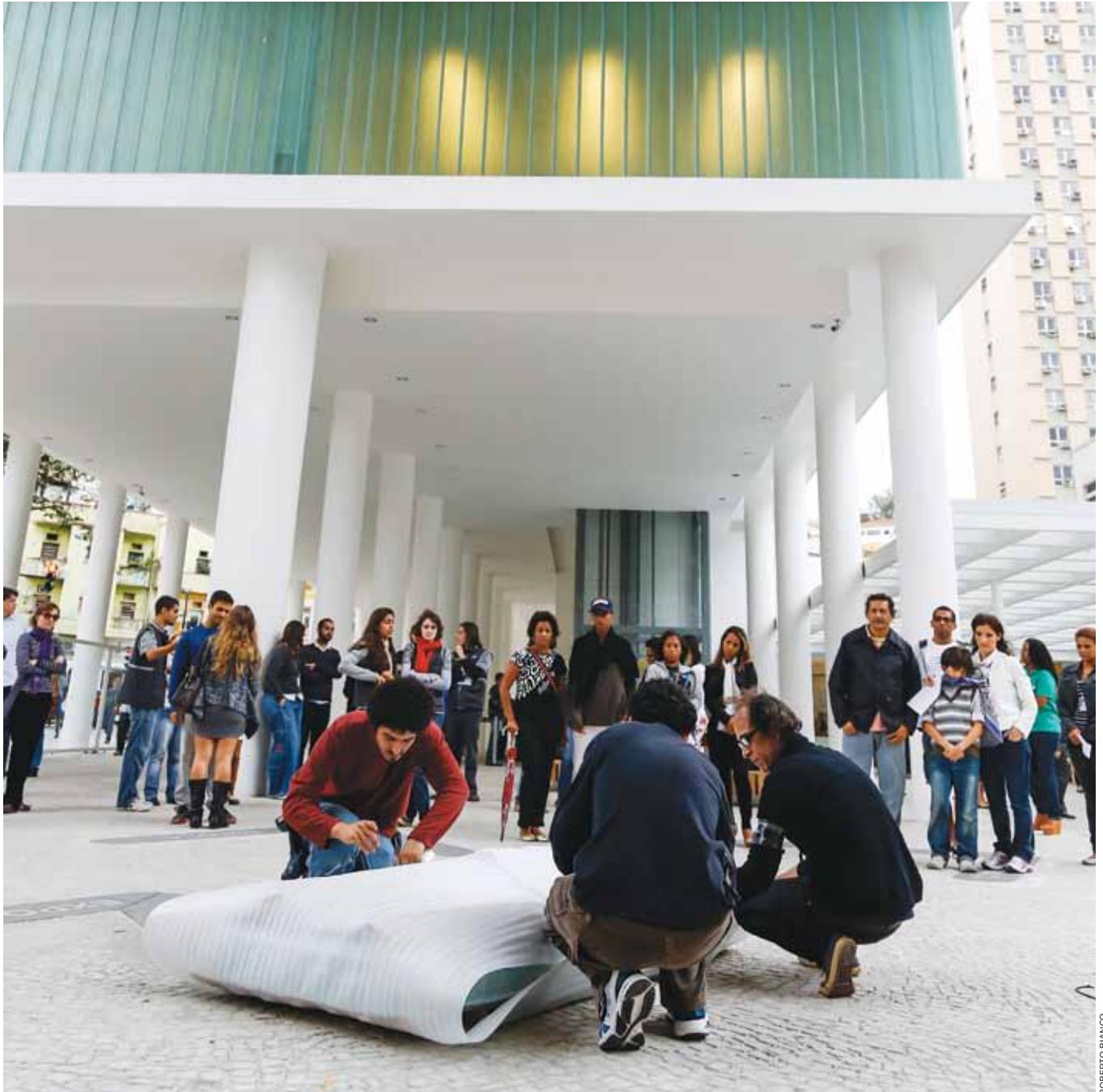
DIRETORIA EXECUTIVA

A frente da gestão executiva do MAR estão quatro diretorias, que coordenam as gerências e todas as atividades operacionais do Museu. O **diretor-presidente** é o responsável pela coordenação-geral da gestão da organização, faz a ponte com os conselhos e a CTAA e representa institucionalmente o MAR em diversos fóruns, bem como junto aos órgãos da prefeitura. O **diretor Cultural** responde pela curadoria do Museu, pela política de aquisição de acervo e pelas diretrizes educativas e da Escola do Olhar. Já o **diretor de Projetos e Gestão** é responsável por implantar e garantir a execução da cultura de planejamento e gestão por projetos na organização. Em sua diretoria, estão as gerências de Conteúdo e a de Educação, que trabalham em parceria com a Diretoria Cultural na definição das diretrizes e respondem, respectivamente,

pela execução das atividades culturais e educativas (incluindo a Escola do Olhar); a gerência de Relações Institucionais, que traça as estratégias e as ações de captação de recursos e mantém relacionamento com os patrocinadores do Museu; e a de Comunicação, responsável pelas estratégias e ações do MAR nesta área.

Por fim, o **diretor administrativo-financeiro** - a quem estão subordinadas as gerências de Produção e Administração Operacional - responde pela gestão financeira, de pessoas e de fornecedores; pela manutenção dos prédios e da infraestrutura; pelo setor jurídico; pela segurança; e também pela produção e logística das exposições e eventos do MAR, sempre em conjunto com a Diretoria Cultural e as gerências de Conteúdo e de Educação.





ROBERTO BIANCO



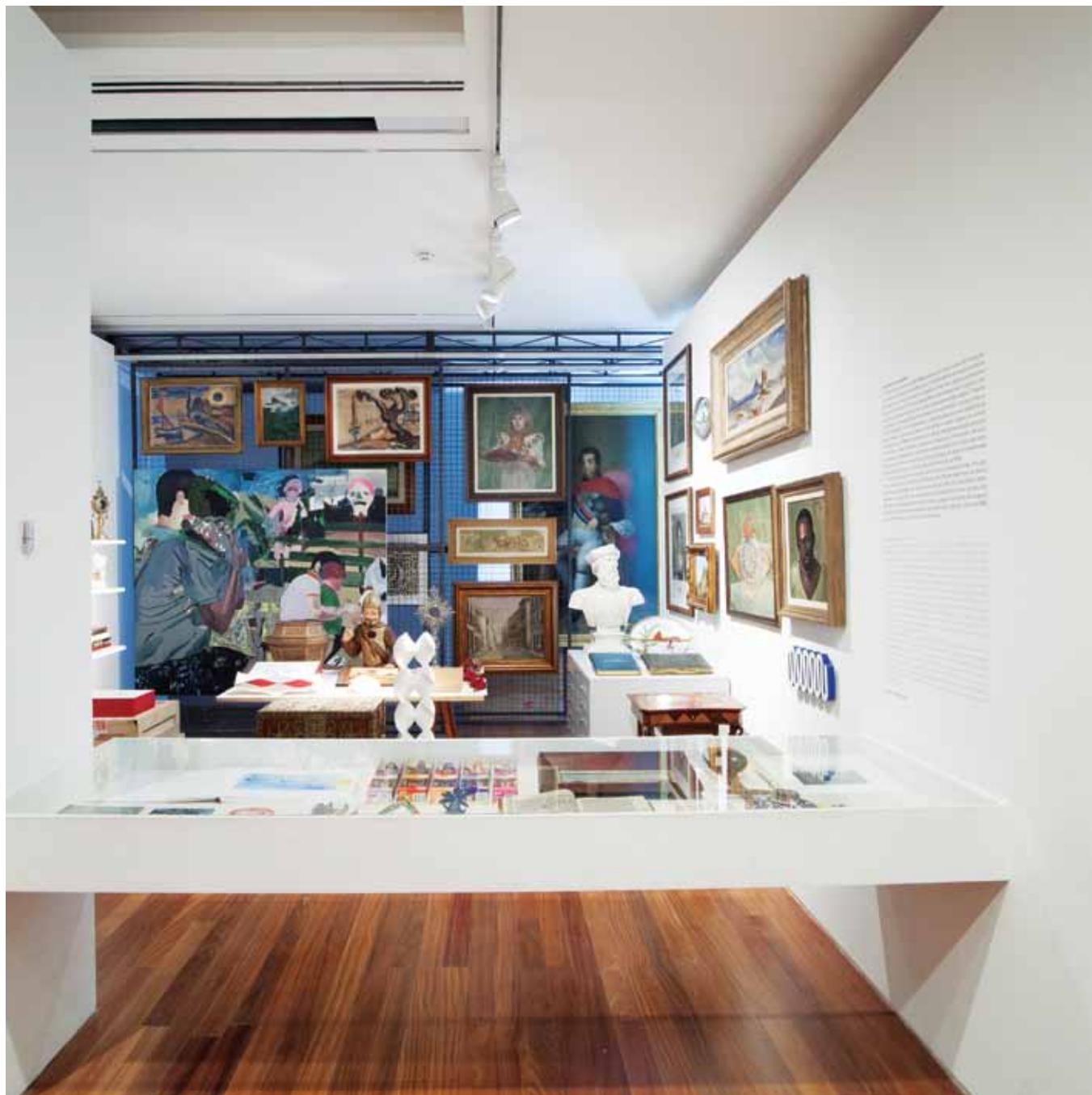
CONTEÚDO E ACERVO

EM 2013, DESDE A INAUGURAÇÃO, EM MARÇO, FORAM REALIZADAS **12 EXPOSIÇÕES NO MAR**, SENDO QUE TRÊS TIVERAM SEU TÉRMINO NOS PRIMEIROS MESES DE 2014. DUAS DELAS, **VONTADE CONSTRUTIVA NA COLEÇÃO FADEL E PERNAMBUCO EXPERIMENTAL** FORAM ESCOLHIDAS PELO JORNAL O GLOBO ENTRE AS 10 MELHORES DE 2013, NA CATEGORIA ARTES VISUAIS.

A diversidade de temas e estilos das exposições desenvolvidas até aqui tem relação com o compromisso do MAR de se inserir na esfera pública, a partir da cidade do Rio de Janeiro e fazendo uma ponte com o país. A instituição procura dialogar e reagir aos temas e inquietações que estão em voga, constituindo-se num Museu poroso, que busca responder às demandas da sociedade e se coloca como mais um interlocutor no processo de entendimento da contemporaneidade, do hoje. A exposição *O Abrigo e o Terreno* - ao discutir temas como as concepções de cidade, os conflitos nas transformações urbanísticas, o direito à habitação e o desejo de abrigo - exemplifica bem essa diretriz.

Outra linha de ação na concepção da curadoria do MAR visa pensar criticamente a construção da história da cidade e da própria arte. Um exemplo disso é o andar do Pavilhão de Exposições pensado como espaço para mostras dedicadas ao Rio de Janeiro, que tentam fazer uma leitura crítica da trajetória da cidade e lançar luz sobre outras leituras possíveis da narrativa oficial. Já a exposição *Pernambuco Experimental* configura-se num olhar do Museu sobre a história da arte brasileira.

Em 2013, o Museu também abriu espaço para exposições individuais de artistas das mais diversas partes do Brasil, como as exposições *Vazio de Nós*, de Berna Reale, e *Turvações Estratigráficas*, de Yuri Firmeza. Mantendo-se fiel à ligação indissociável entre arte e educação, o conteúdo das exposições estimulou e trouxe insumos para as atividades educativas do MAR - visitas de alunos, cursos e seminários, alguns ministrados pelos próprios artistas.



THALES LEITE



CONTEÚDO E ACERVO

Em paralelo às exposições, ocorre a formação do acervo. O MAR surge com o desafio de constituir uma coleção que seja representativa e significativa para a cidade, já que até a sua criação, o Rio de Janeiro não possuía um acervo municipal de arte. Formado por meio de aquisições e doações, o acervo já possui 1.051 obras ou lotes, dos quais 457 obras foram doações e 594 lotes foram aquisições (os lotes podem conter uma ou mais peças; como estão sendo inventariados, ainda não é possível saber qual a quantidade exata de obras no total). Até dezembro, foram inventariadas 127 obras. Além disso, praticamente todas as exposições que passaram pela instituição contribuíram para a montagem do acervo. Iniciou-se também o processo de inventário e catalogação do acervo da biblioteca, que será inaugurada no primeiro semestre de 2014. Até dezembro de 2013, ela já contava com 2.783 títulos e há ainda outros títulos sendo inventariados.

A Coleção MAR está sendo organizada por meio de núcleos significativos, que são formas de agregar obras e peças em torno de temas e questões, como urbanismo, escravidão, arte sacra, entre outras. Os núcleos misturam obras – as peças podem pertencer a mais de um núcleo –, linguagens e artistas diversos em torno de um tema. No futuro, a ideia é de que a combinação de um ou mais núcleos possa gerar exposições. E o contrário já acontece: a exposição *O Abrigo e o Terreno* gerou o núcleo significativo de urbanismo.

A seguir, veja um breve resumo das exposições que aconteceram no MAR em 2013.





MARIANA MARQUES



THALES LEITE



RIO DE IMAGENS: UMA PAISAGEM EM CONSTRUÇÃO

01/03 a 04/08

Carlos Martins, Rafael Cardoso

A exposição descortinou um olhar sobre a representação da cidade ao longo de quatro séculos. A partir de cerca de 400 peças - da cartografia ao vídeo, passando por pintura, gravura, desenho, fotografia, escultura e objetos de design -, foram enfocados a criação de um imaginário sobre a cidade, os seus desdobramentos e as suas transformações. Entre os mais de 60 artistas participantes, estão nomes formadores da arte brasileira, como Burle Marx, Castagneto, Dall'Ara, Di Cavalcanti, Facchinetti, Goeldi, Iberê Camargo, Ismael Nery, Lívio Abramo, Manabu Mabe, Pancetti, Segall, Tarsila, Taunay, Thimóteo da Costa, Vieira da Silva, Vinet e Visconti, juntamente com representantes de destaque da arte contemporânea. O percurso contou ainda com duas instalações multimídia, criadas especialmente para a exposição.

THALES LEITE



O CO-LE-CI-O-NA-DOR: ARTE BRASILEIRA E INTERNACIONAL NA COLEÇÃO BOGHICI

(PATROCÍNIO: MINISTÉRIO DA CULTURA,
SANTANDER E SÃO CARLOS)

01/03 a 22/09

**Leonel Kaz, Luciano Migliaccio (Realização):
Nigge Loddi, Aprozível Edições e Arte)**

A exposição reuniu oito movimentos artísticos: o modernismo, o surrealismo, a pintura primitiva, a abstração informal, a abstração construtiva, a nova figuração, a pintura russa e a pintura chinesa. As obras fazem parte do acervo guardado por Jean Boghici, que fundou a Relevô, uma das primeiras galerias de arte do Rio, em 1961. A partir daí, ele se tornou também colecionador e ajudou a formar as principais coleções do país, trazendo artistas e tendências internacionais para o Brasil. Foram cerca de 150 obras de artistas como Fontana, Calder, Max Bill, Morandi, Kandinsky, Di Cavalcanti, Tarsila, Rego Monteiro, Guignard e Maria Martins. O projeto cenográfico foi de Daniela Thomas e Felipe Tassara; os textos sobre arte, de Luciano Migliaccio, professor de História da Arte na USP e na Unicamp; e a biografia de Jean Boghici, de autoria da jornalista Cristina Chacel. A programação visual foi de Jair de Souza.

THALES LEITE



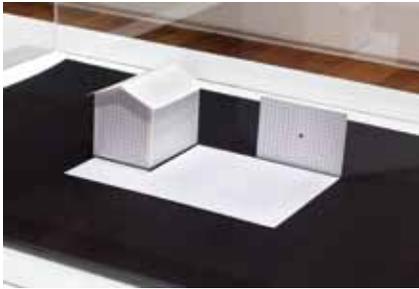
VONTADE CONSTRUTIVA NA COLEÇÃO FADEL

01/03 a 20/10

Paulo Herkenhoff, Roberto Conduru

A exposição deu continuidade à participação da família Fadel no debate cultural brasileiro, oferecendo ao público a experiência de sua coleção. Ela apresentou caminhos do ideário construtivo configurados no Brasil por pesquisas individuais e movimentos coletivos, desde as primeiras aproximações das vanguardas artísticas europeias nas décadas iniciais do século 20, quando a geometria era usada como indício da razão humana e modo de ordenação da realidade, até os seus desdobramentos entre os anos 1960 e 1980, quando o experimentalismo incorporou a questão sociopolítica, o conceitualismo e a revisão do modernismo. Um instante especial nesse processo aconteceu após a Segunda Guerra Mundial, com a adoção do abstracionismo geométrico como linguagem artística universal. Outro momento crucial foi constituído pelas diferentes práticas do concretismo na década de 1950, pautadas no caráter não representativo da arte, na matemática e na lógica industrial, pretendendo rever os parâmetros artísticos e redesenhar o ambiente social, que produziram obras e debates que culminaram na dissidência neoconcreta. Em paralelo, foram destacadas pesquisas individuais que interpretaram livremente o construtivismo, em diálogo com outras vertentes artísticas e tradições culturais.

RAFAEL ADORJÁN



O ABRIGO E O TERRENO: ARTE E SOCIEDADE NO BRASIL I

01/03 a 14/07

Paulo Herkenhoff, Clarissa Diniz

Inaugurou o projeto “Arte e sociedade no Brasil”, dedicado à atuação da arte brasileira no campo da alteridade e das relações sociais. A exposição reuniu artistas e iniciativas de diversas regiões em torno de uma questão que, dadas as reformas urbanísticas que hoje transfiguram o Brasil, se faz urgente: as concepções de cidade e as forças que se aliam e se conflitam nas transformações urbanísticas, sociais e culturais do espaço público/privado. Entrecruzando distintos horizontes políticos e estéticos – como a ideia de cidade do homem nu de Flávio de Carvalho (1930), a constatação de uma cidade de casas fracas (Clarice Lispector em *O Mineirinho*, 1962), o projeto de urbanização da favela Brás de Pina (escritório Quadra, década de 1960) ou a atuação de artistas (2003-2007) na Ocupação Prestes Maia, em São Paulo –, a mostra problematizou a propriedade, a posse e o usufruto dos espaços sociais – o terreno – e os modos como produzem política e subjetividade, do direito à habitação ao desejo de abrigo. Concebida como um laboratório de diálogos e antagonismos que percorre o século 20 e invade a contemporaneidade, a exposição incluiu ainda uma programação de atividades com intervenções, debates, palestras e publicações.

PAULA HUVEN



ATLAS, SUÍTE

28/05 a 28/08

Arno Gisinger, Georges Didi-Huberman

A exposição do artista e fotógrafo Arno Gisinger aconteceu fora do Pavilhão de Exposições, no quarto andar do prédio da Escola do Olhar. A mostra apresentou um ensaio feito por Gisinger durante a exposição *Atlas - Como levar o mundo nas costas?*, coletiva realizada em Hamburgo, na Alemanha, com curadoria do filósofo, historiador e crítico de arte Georges Didi-Huberman e do próprio Gisinger. Assim como a exposição inicial era uma espécie de “atlas de atlas”, a montagem do MAR apareceu como um novo “atlas”: um ponto de vista inédito que mostra determinadas obras, certos detalhes e momentos particulares de sua aventura formando uma “sequência” – uma suite quase cinematográfica.

Uma primeira versão de *Atlas, Suite* foi apresentada em 2012 no Le Fresnoy - Studio National des Arts Contemporains, na França. Esta segunda edição foi especialmente pensada para o MAR: a escolha dos formatos e das montagens foi realizada em função do espaço. A montagem tinha 63 fotografias distribuídas em ilhas fixadas no chão e oito imagens apoiadas nas paredes da sala. A exposição fez parte do projeto “Histórias de Fantasmas para Gente Grande”, que contou com conferências de Georges Didi-Huberman.

REGISTRO FOTOGRAFICO: LEANDRO FRANCO MINERVINO



BERNA REALE: VAZIO DE NÓS

03/09 a 29/12

Daniela Labra

Berna Reale estudou arte na Universidade Federal do Pará e vive e trabalha em Belém. É também perita criminal, atividade infiltrada no tecido social que concretizou a problemática da dicotomia centro/periferia como o tema da sua obra. Assim, *Vazio de Nós* buscou criticar as injustiças e desassistências sociais que produzem um enorme contingente de indivíduos sem sonhos, habitantes de zonas marginalizadas constituintes de uma geografia global da exclusão. A exposição trouxe cinco *performances* para vídeo realizadas entre 2011 e 2013 em Belém. *Sem/Título*, *Palomo*, *Ordinário*, *Soledade* e *Americano* são obras dedicadas às vítimas de abusos de poder e de comandos de extermínio; aos encarcerados; aos que enlouquecem na indigência social, nas ruas ou nas mãos do Estado. Das cinco obras, três foram comissionadas pelo MAR para essa exposição. Essa é a primeira exposição individual da artista no Rio de Janeiro. Berna Reale recebeu o Grande Prêmio do Salão Arte Pará, Belém, 2009, e foi selecionada pelos programas Rumos Itaú Cultural Artes Visuais 2012-2013 e Pipa 2012-2013.



WILTON MONTENEGRO

YURI FIRMEZA: TURVAÇÕES ESTRATIGRÁFICAS

03/09 a 29/12

Grupo de interlocutores: Julio Groppa, Clarissa Diniz e Paulo Herkenhoff

Yuri Firmeza vive e trabalha em Fortaleza, onde é professor do curso de cinema e audiovisual da Universidade Federal do Ceará. O artista apresentou um projeto inédito que lida com a situação de transformação urbanística, social, econômica e cultural que tem vivenciado o Brasil – em especial, o Rio de Janeiro – em seu planejamento para os grandes eventos esportivos dos próximos anos. No espaço de exposição, filmes institucionais que aventam o futuro dessas cidades convivem com material arqueológico encontrado nas obras do MAR e com materiais recolhidos da derrubada de casas do Morro da Providência, com imagens e situações sobre memória e esquecimento, e com espacialidades que reencenam simbólica e fisicamente, no corpo do público e no mobiliário da exposição, as forças desse processo. Essa preocupação é atravessada, ainda, por uma série de vídeos que acompanham a gradativa perda de memória da avó do artista, portadora do mal de alzheimer, evidenciando um modo de vivenciar e produzir temporalidades que serão, assim, cruzadas com a história das transformações do Rio de Janeiro. O projeto incluiu a realização do seminário *Escavar nas Superfícies*.



THALES LEITE

RETROSPECTIVA XAVIER LE ROY

25/10 a 10/11

Retrospectiva foi concebida pelo Festival Panorama e realizada em parceria com o MAR. Foi uma “exposição coreográfica” na qual os bailarinos realizaram ações que criavam um novo significado nas obras de Xavier. Os bailarinos convidavam o público a conhecer um pouco de suas trajetórias pessoais e profissionais. A “exposição” foi uma obra coletiva. Seu papel não era apresentar a carreira de Xavier, mas mostrar como as obras que esse coreógrafo criou ativou memórias nos bailarinos que foram marcantes em suas decisões sobre ingressar no mundo da dança. Foram três composições acionadas simultaneamente: a duração de cada visitante na obra; a duração do trabalho diário de cada um dos 12 bailarinos; e o aprofundamento das ações ao longo da duração total da exposição, que se baseou nos solos criados por Xavier Le Roy entre 1994 e 2010 e que foram desenvolvidas durante oficina realizada no ImPulsTanz 2011. A obra emprega o conceito de retrospectiva como um modo de produção e não como uma forma de mostrar o desenvolvimento de um artista. Junto com “Le sacre du printemps”, completou a participação do coreógrafo francês no Panorama 2013. O artista participou também do seminário “Documentos: Movimentos”. Ele dividiu a mesa “Documentar, um ato criativo ou uma subversão?” com o crítico Christophe Wavelet.



LEO NEVES

VÍDEOS DA COLEÇÃO MAR

12/11 a 24/11

Paulo Herkenhoff

A exposição inaugurou o programa de mostras do acervo, que se constitui a partir de diálogos e parcerias com artistas, colecionadores e outras instituições. Vídeos da Coleção MAR buscou lançar luz sobre um conjunto de questões sociais, políticas e subjetivas, cuja urgência e complexidade parecem se intensificar diariamente. Ao mesmo tempo, abordou modos de colecionar do Museu, que trata de núcleos temáticos como a Amazônia e suas vizinhanças. Vídeos:

- > *Mater Dolorosa II*, de Roberto Evangelista
- > *Da série desapareições*, de Orlando Maneschky
- > *Mentira Repetida*, Rodrigo Braga
- > *E.N. & L.I.*, de Karina Zen
- > Vídeos do coletivo Macunaíma Colorau



IMAGINÁRIO

06/08/2013 a 16/03/2014

Paulo Herkenhoff

Desdobramento da exposição *Rio de Imagens: uma paisagem em construção*, *imaginárioRio* buscou ampliar a discussão em torno da construção social da paisagem carioca. Localizada no andar concebido como espaço permanente para exposições dedicadas ao Rio de Janeiro, *imaginárioRio* agregou trabalhos que apontam para uma contínua reflexão. É o caso do legado dos grupos étnicos que contribuíram para a formação do tecido social que povoou e deu diferentes contornos à paisagem do Rio de Janeiro. Imaginar o lugar de permanência foi o que fizeram os colonizadores europeus e os escravos que chegaram de outras terras há talvez mais de 450 anos. Que imagens traziam em sua bagagem? Que imagens da cidade ajudaram a produzir? O que dessa construção se manteve, o que se ressignificou e o que se quis esquecer para dar lugar a outras representações? A mostra recorreu a esse trânsito de imagens para narrar uma história simbólica da cidade, entre as infinitas possíveis.



PINTURAS CEGAS, DE TOMIE OHTAKE

19/11/2013 a 2/2/2014

Paulo Herkenhoff

A exposição, parte das comemorações do centenário da artista japonesa Tomie Ohtake, radicada no Brasil desde 1936, apresentou 24 obras realizadas por ela com os olhos vendados, entre os anos de 1959 e 1962. As obras, provenientes de acervos e coleções particulares espalhadas pelo Brasil, resultaram na oportunidade de se contemplar, pela primeira vez, um conjunto expressivo desta série desconhecida do grande público. No resultado, a artista aproxima escuridão e cegueira do processo de produção do olhar, firmando um capítulo na sua pesquisa com luminosidade (ou a falta dela).



PERNAMBUCO EXPERIMENTAL

10/12/2013 a 30/03/2014

Clarissa Diniz

Pernambuco Experimental buscou traçar um panorama da produção da arte experimental no estado entre as décadas de 1900 e 1980, quando Pernambuco foi palco de investigações artísticas que romperam fronteiras de linguagens e regionalismos. A exposição ocupou 600 metros quadrados com cerca de 450 obras – entre pinturas, desenhos, fotografias, vídeos, músicas, *performances* e documentos desse período. Entre os artistas participantes, estão Vicente do Rego Monteiro, Cícero Dias, Joaquim Cardozo, João Cabral de Melo Neto, Aloísio Magalhães, Gastão de Holanda, O Gráfico Amador, Hermilo Borba Filho, José Cláudio, Jomard Muniz de Britto, Paulo Bruscky, Daniel Santiago, Montez Magno, grupo Vivencial Diversiones, grupo Ave Sangria e Lula Cortes, entre outros. A programação contou ainda com uma mostra de filmes, um ciclo de debates e o lançamento de um livro. A exposição integra uma tríade de mostras sobre importância da produção artística no estado, que teve início com *Pernambuco Moderno* (Instituto Cultural Bandepe, Recife, 2006) e se desenvolveu em *Zona Tórrida* (Santander Cultural, Recife, 2012). Com essa montagem, o MAR pretendeu apresentar essa significativa experimentação ao público brasileiro e internacional, a partir de um rico apanhado do que foi esse período histórico para a arte pernambucana.

EDUCAÇÃO

UM **MUSEU COM UMA ESCOLA** OU UMA **ESCOLA COM UM MUSEU**. ESSA FRASE, MUITAS VEZES USADA PARA DEFINIR O MAR, É UMA AMOSTRA DA IMPORTÂNCIA QUE O TEMA EDUCAÇÃO TEM NA MISSÃO DO MUSEU.

Apesar de seus dois prédios distintos – um com o pavilhão de exposições e o outro com a Escola do Olhar –, o MAR se propõe a ser um espaço indivisível entre acervo e educação, no qual os dois assuntos são interligados e interdependentes, gerando conteúdo mutuamente. E não é à toa que a entrada do visitante que chega ao Museu se dá pelo prédio da Escola do Olhar – é preciso atravessar o caminho da educação para se chegar à arte. O programa educativo ambicioso é um importante passo para tornar o MAR acessível a todos.

Esse desejo de unir educação e arte se materializa na Escola do Olhar, destinada às ações educativas e que desenvolve programas de formação continuada em arte e cultura visual com professores, educadores e também abertos para toda a sociedade – artistas, curadores, historiadores, comunidade do entorno e articuladores culturais, entre outros. A Escola tem a cidade como eixo transversal de suas ações e, por isso, realiza parceria com universidades, instituições museológicas, ONGs e programas de educação não formal, construindo espaços de pesquisa, seminários, workshops e cursos.

Por meio de projetos em parceria com as universidades e organizações sociais, no território do entorno do museu, suas ações extrapolam os limites do próprio prédio da Escola, espalhando-se pela cidade.

Os cursos de curta e média duração contam com cargas horárias entre 4 horas e 24 horas. Desde maio de 2013, a Escola realizou os seguintes cursos: *História da Arte Brasileira - Vontade Construtiva*; *Arte, acessibilidade e experimentações olfativas*; *Educação e Imagem: Arte e Cultura Visual em Sala de Aula*; *Museu como lugar de criança pequena*; *A construção do espaço expositivo*; *História do Rio de Janeiro*; e workshop de curadoria, entre outros.

Os professores, principalmente os da rede municipal, são parte integrante das ações educativas e acompanham o Museu desde o início da sua construção. Em parceria com a Secretaria Municipal de Educação, foram feitas reuniões com os educadores, antes mesmo da inauguração, para entender quais as suas reais necessidades na sala de aula e, a partir daí, foram moldados o programa

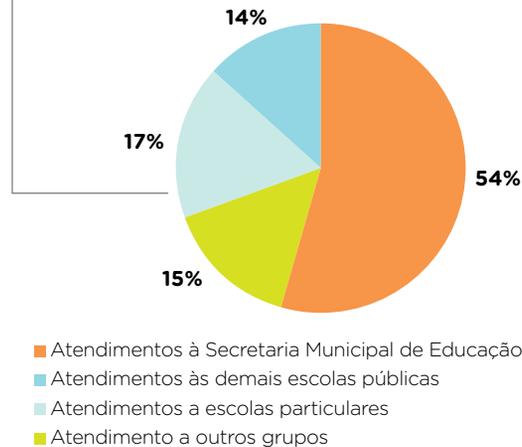
de formação dos professores e os cursos de curta e média duração. O diálogo com os docentes também é importante para captar as oportunidades educativas presentes nas exposições do MAR, seja para o momento da visita das escolas ao Museu, seja para o trabalho posterior em sala de aula. De agosto a novembro, 2.337 professores participaram das atividades educativas desenvolvidas no Museu. Entre setembro e novembro, houve uma queda na participação nos cursos, resultado que provavelmente foi influenciado, em parte, pela greve da categoria nas redes municipal e estadual do Rio de Janeiro.

A parceria com a Secretaria Municipal de Educação também possibilitou a inclusão do MAR em uma agenda construída com a Escola de Formação de Professores Paulo Freire, espaço criado em 2013 pela Secretaria Municipal de Educação para abrigar o Centro de Referência do Professor e desenvolver cursos e programas de formação continuada e técnica para professores, diretores, coordenadores pedagógicos e professores ingressantes na rede municipal de ensino. Durante o ano, o MAR integrou a agenda de formação da Escola Paulo Freire recebendo e elaborando, especialmente para esse grupo de docentes, programação de formação em arte e cultura visual. Uma das atividades realizadas foi o Curso de Formação de Candidatos a Professor, uma das etapas do concurso para professor da rede. A partir de 2013, um dia da formação acontece no Museu. Essa iniciativa atendeu 618 educadores.

TOTAL DE VISITANTES DO PAVILHÃO DE EXPOSIÇÕES EM 2013



ATENDIMENTOS DO EDUCATIVO NO PAVILHÃO DE EXPOSIÇÕES (VISITAS DE GRUPOS)



“A relação do professor com o Museu ficou muito boa, ele se sente em casa. Além disso, tem a visita das escolas. Sempre que vou ao MAR, vejo uma criança com o uniforme da rede”

ANA LUCIA BARROS, ASSESSORA DA SUBSECRETARIA DE ENSINO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DO RIO E MEMBRO DA COMISSÃO TÉCNICA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO



EDUCAÇÃO

TOTAL DE PARTICIPANTES EM TODAS AS ATIVIDADES DE FORMAÇÃO COM PROFESSORES

Meses	Professores atendidos	Professores da rede municipal	Professores da rede estadual e de escolas privadas
Fevereiro	448	448	0
Março			
Abril	268	268	0
Mai	183	137	46
Junho	72	41	31
Julho	90	22	68
Agosto	109	49	60
Setembro	561	61	500
Outubro	276	271	5
Novembro	315	244	71
Dezembro	15	1	14
TOTAL 2013	2.337	1.542	795

Por meio do Programa de Visitas, o MAR também abre as suas portas para estudantes das redes públicas e particulares, ONGs, associações e grupos diversos. As visitas educativas têm como objetivo criar com os participantes um espaço de amplificação da experiência do Museu, por meio de diálogos e

atividades práticas. Em 2013, 40.199 pessoas participaram das visitas educativas, sendo que a maioria (34.074) eram estudantes de escolas públicas e privadas. As visitas de alunos da rede pública somaram 27.219, abaixo da meta prevista no planejamento estratégico do Museu, que era de 70 mil estudantes. No final de 2013, após análise conjunta com a Secretaria Municipal de Educação, percebeu-se que a meta estipulada pode ter sido superestimada e, para 2014, ela poderá ser revista. Alguns fatores contribuíram para o comparecimento das escolas abaixo das expectativas. Entre eles, podem ser destacados os problemas de mobilidade (engarrafamentos de trânsito e as longas distâncias a serem percorridas pelos alunos no trajeto entre as escolas e o Museu).

INDICADOR	META	RESULTADO
Número de professores participantes de atividades do MAR	2.000	2.337

INDICADOR	META	RESULTADO
Número de alunos da rede pública atendidos	70.000	27.219

A ESCOLA E O MUSEU: UMA RELAÇÃO DE PORTAS ABERTAS

Em 2011, a Secretaria Municipal de Educação criou os Ginásios Experimentais, escolas de dedicação exclusiva para alunos do 7º ao 9º ano que são vocacionadas para uma área de conhecimento. O Ginásio Experimental de Artes Visuais (GEA) foi a segunda escola vocacionada da rede municipal (a primeira, de 2012, foi o Ginásio Experimental Olímpico Juan Antonio Samaranch, voltado para esportes).

O GEA foi implantado em 2013 na Escola Municipal Vicente Licínio Cardoso, que foi escolhida para iniciar o programa de escola temática em artes visuais pela sua localização estratégica, na Praça Mauá, central e próxima a equipamentos voltados para a cultura. Além disso, essa escola está próxima ao MAR, e com o GEA, iniciaram-se as ações da Escola do Olhar para realizar sua missão de inscrever a arte no ensino público.

Os alunos do GEA têm suas aulas regulares, mas podem participar também de ateliês de Artes Gráficas, 3D, Textura, Desenho, Cor, Pintura, Outras Mídias, Novas Tecnologias e Seres e Natureza. Além disso, têm livre acesso ao Museu e participam das atividades da Escola do Olhar. Os colaboradores do MAR também visitam o ginásio, fortalecendo essa troca.

“Até os alunos mais resistentes têm participado das atividades artísticas. A qualidade dos trabalhos é fantástica e é o nosso orgulho. Tudo isso sem baixar as notas das outras disciplinas. O prazer do contato com a arte ajuda todas as disciplinas. Os alunos estão muito motivados e até a evasão diminuiu.”

NIVERTON DE AZEVEDO ANTUNES, DIRETOR DO GEA



THALES LEITE

EDUCAÇÃO

MAR NA ACADEMIA

Desenvolvido pela Escola do Olhar, o programa MAR na Academia tem como objetivo promover a participação da universidade no Museu. O projeto visa o intercâmbio nacional e internacional, a cooperação entre os centros de pós-graduação em arte, a estética e a cultura visual. Busca-se também o envolvimento de amplos setores da sociedade nessas atividades acadêmicas, incentivando a participação de professores e estudantes universitários em projetos da área de curadoria e educação.

O MAR na Academia visa ainda apoiar os processos de aperfeiçoamento dos cursos universitários de formação de professores de arte para o Ensino Fundamental, por meio de estágios, cursos de extensão, fomento à pesquisa, formação de acervo bibliográfico, publicações, colóquios e uma série de debates que compõem sua agenda. Em 2013, no âmbito do programa, foram realizadas parcerias com a UFRJ e seus programas de extensão, graduação e pós-graduação (Escola de Belas Artes, Escola de Comunicação Social, Faculdade de Letras, Faculdade de Educação, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, Faculdade de Psicologia, Coppe), UFF (Instituto de Artes e Comunicação Social), UERJ (Instituto de Artes), USP (Escolas de Comunicação e Artes), além de instituições voltadas para o ensino de arte e outras áreas do

conhecimento, como Escola de Artes Visuais do Parque Lage, Escola Lacaniana de Psicanálise e Sociedade Brasileira de Psicanálise do Rio de Janeiro.

O programa recebeu 11 aulas-visita no Museu, envolvendo 167 alunos. Outras 1.463 pessoas participaram de atividades variadas, como o curso “Cinemáticos: Cinemas de Artista no Brasil”, em parceria com a Faculdade de Comunicação da UFRJ e a Faperj, e o curso “O lugar, o uso e a função da arte contemporânea”, em parceria com a USP. Também foram realizados colóquios, conferências e seminários, como a “Conferência de Georges Didi-Huberman Filme, Ensaio, Poema”.

Por meio do programa, o MAR passou a abrigar o Universidade das Quebradas (UQ). Voltada para produtores culturais e artistas das comunidades do Rio de Janeiro que desenvolvem trabalhos relevantes na área cultural, a UQ tem o objetivo de mesclar o conhecimento universitário com a produção cultural e artística produzida em vários cantos da cidade. Trata-se de um projeto de extensão vinculado ao Programa Avançado de Cultura Contemporânea, da UFRJ. O curso é gratuito, tem duração de um ano e prevê aulas, seminários, palestras, oficinas e laboratórios semanais que ocorrem regularmente no MAR. A presença da UQ no Museu congrega novos públicos e valores às ações da Escola do Olhar.



VIZINHOS DO MAR

Com o programa Vizinhos do MAR, o Museu estimula a participação e o envolvimento dos moradores dos bairros situados na região portuária em suas ações, fortalecendo as relações com a sociedade. O programa também desenvolve ações culturais com essas comunidades e dá livre acesso aos vizinhos, que possuem uma carteirinha individual do Museu para entrar gratuitamente no Pavilhão de Exposições e são estimulados a participar de todas as ações realizadas pela Escola do Olhar. Ao final de 2013, 1.518 pessoas estavam cadastradas no programa.

Durante o ano, o programa implementou duas importantes ações. A primeira delas foi o Café da Manhã com Vizinhos do MAR, que acontece regularmente desde agosto de 2013, sempre no primeiro sábado de cada mês. Durante o café, os vizinhos são apresentados à agenda do Museu, fazem proposições e identificam ações que podem ser realizadas em conjunto com a comunidade. Participam do encontro moradores, artistas, produtores culturais atuantes na região e instituições e organizações sociais que atuam nos bairros. Do Café da Manhã com Vizinhos surgiu a primeira ação em conjunto do MAR com a comunidade, que acontecerá em março de 2014. A segunda ação foi o workshop “Ofícios e Saberes da Região”, que integra a agenda de cursos da Escola do Olhar. O projeto é o resultado da identificação de saberes e de profissionais do campo da arte e cultura visual presentes na região portuária, que podem ser difundidos e potencializados a partir de workshops abertos ao público. Em julho, por exemplo, ocorreu um workshop de Serigrafia com Marcus Reis e, em novembro, uma ação com o fotógrafo do Morro da Providência, Maurício Hora.

Além disso, uma das metas do contrato de gestão diz respeito à porcentagem dos funcionários do MAR que vivem em bairros vizinhos sobre o total de colaboradores do Museu. Esse indicador foi cumprido, chegando a 12%, contra uma expectativa de 7%.

PESSOAS CADASTRADAS NO VIZINHOS DO MAR E SEUS BAIRROS DE ORIGEM

Centro: 164

Gamboa: 490

Santo Cristo: 293

Saúde: 571

TOTAL: 1.518

INDICADOR

Total de empregos diretos gerados

Total de empregos indiretos e

temporários gerados

Porcentagem de funcionários do

MAR moradores do entorno

META

**

**

7%

RESULTADO

129

173

12%

**NÃO HAVIA METAS NESTE QUESITO

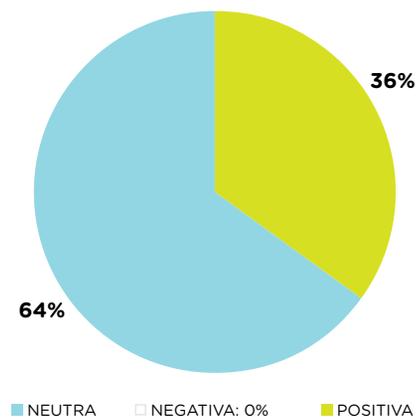
COMUNICAÇÃO

A **COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE** É UMA AÇÃO IMPORTANTE PARA O MUSEU E ESTÁ ENTRE OS OBJETIVOS DE SEU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

O objetivo é fortalecer o posicionamento e a consolidação da marca do Museu, bem como a transparência junto ao público e outras instituições culturais, contribuindo para o fortalecimento do modelo de gestão implantado no MAR e, conseqüentemente, atraindo novos visitantes, patrocinadores e apoiadores. Faz parte desse objetivo tornar transparentes os indicadores pactuados no contrato de gestão, para que a sociedade possa avaliar o desempenho do Instituto Odeon à frente da gestão da instituição. Este Relatório é uma das formas de dar visibilidade a esses indicadores e às atividades desenvolvidas pelo MAR.

Em 2013, houve 473 citações sobre o MAR em jornais, revistas e sites, sendo que 171 delas foram positivas para o Museu, 301 eram neutras e somente 1 negativa. Dessas citações, 248 foram especificamente sobre as exposições realizadas no MAR, das quais 161 eram neutras, 86 foram positivas e 1 negativa. O total dessas citações atingiu 30.071,70 centímetros quadrados, o que equivaleria a R\$ 8.337.016,70 se o mesmo espaço fosse comprado como publicidade nos veículos de comunicação.

DISTRIBUIÇÃO DAS **CITAÇÕES** SOBRE O MAR NA MÍDIA



As redes sociais foram outra ferramenta

importante de disseminação das ações do Museu. Nelas são divulgadas exposições, eventos, atividades da Escola do Olhar, fotos e bastidores do MAR, como imagens da montagem das mostras. No Facebook, o MAR possuía 21.919 seguidores no final de dezembro de 2013. O perfil de usuários é diversificado, mas o perfil principal é: mulher, jovem (entre 25 e 34 anos), residente no Rio de Janeiro (22%). O Museu também possui perfis no Instagram, que tinha 1.222 seguidores em janeiro de 2014, no Twitter, com 904, e no Google+, com 347.

O MAR também possui um canal no YouTube,

no qual são divulgados vídeos de cursos, *making of* de exposições, divulgações de atividades do Museu, entrevistas com artistas e debates, entre outros. Em 2013, o canal teve 15.717 visualizações, ampliando ainda mais o alcance das atividades do MAR.

O MAR NAS REDES SOCIAIS

> /museudeartedorio



> /museudeartedorio



> @museuarterio



> /museudeartedorio



> /Museudeartedorio

GESTÃO FINANCEIRA

A PRINCIPAL FONTE DE RECURSO DO MAR É A **PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO**, QUE EFETUA REPASSES DE VERBA AO INSTITUTO ODEON POR MEIO DE UM CONTRATO DE GESTÃO. O MUSEU CONTA AINDA COM PATROCÍNIO DE EMPRESAS PRIVADAS E POSSUI AÇÕES DE CAPTAÇÃO DE OUTRAS FONTES DE RECEITAS.

Para a prestação dos serviços constantes do contrato de gestão do MAR, foram repassados ao Instituto Odeon seis desembolsos mediante prestações de contas quadrimestrais, totalizando R\$ 24 milhões ao longo de dois anos de contrato.

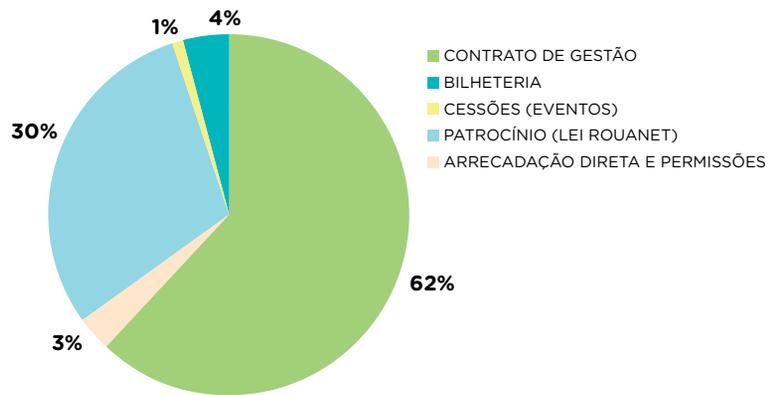
Os recursos do contrato de gestão são destinados à cobertura de despesas relativas ao funcionamento e à operação do Museu (manutenção dos prédios e da infraestrutura, segurança, custos de pessoal, entre outros). Os repasses são autorizados pela Secretaria de Cultura e efetuados pela CDURP (Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro), que é o órgão interveniente pagador designado pela administração municipal. O prazo de vigência do contrato de gestão é de dois anos, renovável por mais dois e, vencido esse período, por mais um ano, condicionada a renovação ao alcance de, pelo menos, 80% das metas que são redefinidas a cada período de vigência contratual. O primeiro período começou em abril de 2012 e termina em abril de 2014. As metas para os próximos

dois anos serão repactuadas no início de 2014 para a renovação do contrato (saiba mais sobre as metas em “Comissão de Avaliação”, na pág. 26, ou acesse o contrato de gestão: <http://www.museudeartedorio.org.br/pt-br/gestao/transparencia>).

Além desses recursos transferidos pelo poder público e da renda da bilheteria (que, em 2013, foi composta por 55% de não pagantes), o contrato prevê e autoriza fontes alternativas. Assim, o Instituto Odeon tem procurado diversificar e ampliar as receitas do MAR.

Para a realização das atividades e exposições, o MAR capta verba com empresas privadas por meio da Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet). Atualmente compõem o quadro de patrocinadores do Museu as Organizações Globo, a Vale e o Itaú. O Plano Anual de Atividades do MAR para 2013 foi aprovado pelo Ministério da Cultura (MinC) com o valor de R\$ 13,5 milhões. Ao longo do ano, o Museu captou R\$ 5,2 milhões, sendo que desse montante R\$ 3 milhões foram negociados para

ORIGEM DAS **ENTRADAS**



uso em atividades de 2014, mesma destinação que terão outros R\$ 2 milhões captados ao final de dezembro (esse valor entrou na conta do Pronac 2013 porque o Pronac 2014 ainda não havia sido aprovado). Todo o saldo residual do Plano Anual 2013 será transferido para o Plano Anual de Atividades 2014.

Cabe ressaltar que essa gestão financeira foi possível porque, das 12 exposições realizadas no ano, apenas quatro foram custeadas pelo Plano Anual de Atividades 2013. Exemplo disso foram as exposições inaugurais do MAR realizadas com recursos do projeto de construção e início das atividades do Museu, gerenciado pela Fundação Roberto Marinho. Já as outras exposições foram realizadas diretamente com parcerias específicas ou recursos do contrato de gestão (conforme tabela “Despesas por Grupos de Contas” da página 47).

Embora com menor impacto financeiro – mas com grande potencial de gerar recursos –, também merece destaque o Jantar de Gala realizado pelo Museu para arrecadar fundos, que totalizou com a venda de ingressos R\$ 612.013,99, destinados integralmente à realização de atividades do MAR.

Há também os recursos provenientes dos contratos de permissionários (café e loja, no andar térreo do Museu, e restaurante na cobertura do prédio da Escola do Olhar), que somaram R\$ 104.294,68, e as receitas advindas de cessão onerosa de uso (locação de espaço) para eventos, que totalizaram R\$ 190.948,44. Neste último caso, os eventos acontecem em horários e espaços limitados, para não influenciar o acesso do público às exposições e às atividades da Escola do Olhar. Os encontros fechados para convidados das empresas British Airways e L’Oreal são exemplos relevantes ocorridos em 2013.



GESTÃO FINANCEIRA

As entradas em caixa referentes a esses itens (locação de espaço, permissões para loja, café e restaurante) e a renda de bilheteria totalizaram R\$ 1,2 milhão em 2013.

Na gestão financeira do MAR, o Instituto Odeon utiliza mecanismos que procuram dar solidez administrativa e maior previsibilidade orçamentária ao Museu. Entre eles, pode-se destacar a adoção da vinculação de receitas à realização de atividades e o provisionamento de recursos, como ocorreu em 2013 com R\$ 5 milhões advindos de patrocínio via Lei Rouanet, provisionados para uso em 2014.

A administração cuidadosa dos recursos permite ao MAR iniciar o ano de 2014 com saldo em caixa de R\$ 5,5 milhões, destinados ao início das ações previstas no Plano Anual de Atividades, que possui despesas estimadas da ordem de R\$ 15,8 milhões, sem incluir os custos de funcionamento e operação cobertos pelo contrato de gestão. Além disso, o Museu possui em caixa mais R\$ 1,6 milhão para atividades complementares, a serem definidas na negociação do novo contrato de gestão para o biênio 2014/2016.

No campo das despesas, passada a fase inicial de adaptação e instalação, alguns contratos, principalmente de manutenção, têm sido renegociados com fornecedores e gerado economias, sem comprometer a infraestrutura do Museu.

Esse trabalho minucioso de planejamento e monitoramento da administração das finanças do MAR trouxe como resultado um total arrecadado que representa uma autonomia financeira de 22,5% em relação a tudo que foi gasto (todos os custos necessários para operar o Museu, incluindo a manutenção dos prédios e a realização das exposições e ações educativas). O número ficou próximo da meta prevista no Planejamento Estratégico que era de 25%.

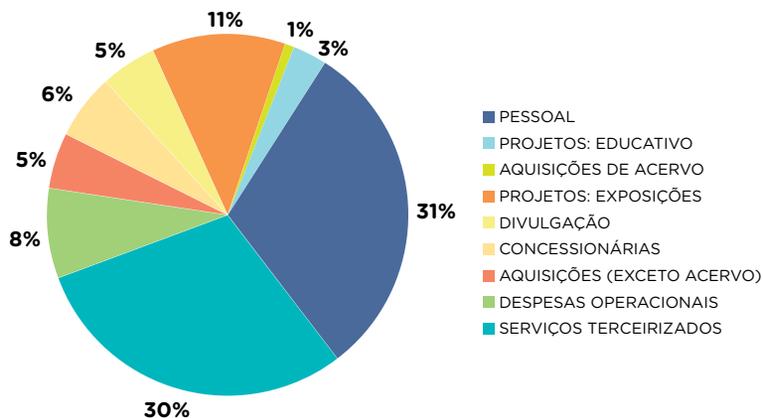
Para 2014, o Instituto Odeon está analisando fontes alternativas de entrada de caixa e aumento das receitas já existentes, como a ampliação das receitas com o aluguel dos espaços do Museu para eventos externos e a elaboração de um programa de patrocínio individual de pessoa física. Está sendo analisada também a possibilidade de comercialização de publicações e produtos institucionais (marca MAR).

DESPESAS POR **GRUPOS DE CONTAS** (REGIME DE CAIXA)

	Contrato de gestão	Patrocínio*	Receita operacional**
Pessoal	4.918.722,44	-	-
Serviços terceirizados	4.716.845,20	-	-
Despesas operacionais	1.226.258,87	-	105.344,64
Aquisições (exceto acervo)	798.581,94	-	-
Concessionárias	896.380,70	-	-
Divulgação	559.000,99	242.527,77	-
Projetos: Exposições	622.411,00	1.182.584,95	16.315,79
Aquisição de acervo	100.214,00	-	-
Projetos: Educativo	89.292,00	268.645,37	60.799,17
TOTAL	R\$ 13.927.707,14	R\$ 1.693.758,09	R\$ 182.459,60

* PATROCÍNIO SE REFERE AO VALOR CAPTADO COM INICIATIVA PRIVADA VIA LEI DE INCENTIVO À CULTURA (ROUANET).
 ** RECEITA OPERACIONAL SE REFERE AO VALOR ARRECADADO COM BILHETERIA, CESSÕES ONEROSAS DE ESPAÇO (LOCAÇÃO PARA EVENTOS) E DOAÇÕES.

DESPESAS POR **GRUPO DE CONTAS**



DESAFIOS E PERSPECTIVAS

A LEITURA DESTE RELATÓRIO POSSIBILITA UM OLHAR RETROSPECTIVO SOBRE OS DEZ PRIMEIROS MESES DE EXISTÊNCIA DO MAR.

A seguir são apontadas as perspectivas que apresentam maior potencial de impacto sobre o cumprimento da missão e dos objetivos do Museu nos próximos exercícios. Entretanto, para melhor análise da capacidade do MAR de aproveitar as oportunidades futuras, junto com as perspectivas, também são destacados os desafios ainda não superados ou que, neste início de trajetória do Museu, se mostraram mais complexos na execução do que quando foram planejados.

Dois grandes metas foram perseguidas em 2013: colocar literalmente de pé a proposta inovadora do MAR – um museu permanente, público, que trabalha de forma indissociável a educação e a arte, antenado com a contemporaneidade – e fazer o Museu funcionar em plena atividade.

E elas foram alcançadas com relativo sucesso. Entretanto, não foi uma tarefa fácil conciliar os princípios de uma gestão eficaz e transparente na aplicação dos recursos públicos com o elevado grau de qualidade no acolhimento aos cidadãos cariocas e a todos aqueles que visitam o MAR vindos de diferentes partes do Brasil e do mundo.

Fruto do aprendizado deste período inicial, alguns pontos foram ou devem sofrer ajustes finos na estrutura e gestão do Museu para que se possam alcançar os objetivos traçados para os próximos exercícios. Um exemplo é o número de visitas de alunos da rede pública, que ficou abaixo da expectativa. Mesmo com uma possível revisão dessa meta, a atração de mais estudantes constitui-se num dos grandes desafios para os próximos anos. A dimensão aqui é a rede pública de educação no município do Rio de Janeiro e a melhoria dos seus índices educacionais. E, para isso, é fundamental fortalecer e ampliar as parcerias com as secretarias, especialmente com a de Educação e a de Cultura.

A inauguração da Biblioteca do MAR,

prevista para o primeiro semestre de 2014, entre outras potencialidades, pode contribuir para a ampliação das visitas de estudantes. Tendo como foco a arte, a cultura visual e a história do Rio de Janeiro, a biblioteca foi pensada como um espaço de apoio a pesquisas no campo das ciências humanas e sociais e também será um espaço expositivo e de experimentação.

Outra área que sofreu aprimoramentos

e readequações ao longo de 2013 foi a estrutura da diretoria executiva. A principal mudança foi a troca no comando da Diretoria de Projetos e Gestão e as modificações no escopo de atuação dessa diretoria e da Diretoria Administrativo-financeira. Essas mudanças sintetizam os aprimoramentos necessários para a implantação da gestão por resultados no Museu. Embora tenham contribuído para tornar mais claros e eficientes os processos e a administração do MAR, essas mudanças provocaram atrasos na execução de algumas ações e na elaboração de instrumentos e indicadores de gestão, que serão desenvolvidos e implementados em 2014. São os casos da pesquisa de satisfação junto aos usuários, do plano de qualidade para mensurar e monitorar o alcance dos padrões de eficiência e eficácia desejados e do programa de relacionamento e fidelização de pessoas físicas.

Outros indicadores não mensurados e

que serão desenvolvidos em 2014 são o percentual de alunos atendidos pelo programa educativo que retornaram espontaneamente ao MAR e o percentual de satisfação dos parceiros patrocinadores.

Na área de gestão de pessoas, com o aumento do número de funcionários a partir da abertura do Museu, que hoje chega a 129 colaboradores, incluindo os estagiários, serão consolidadas e ampliadas a política de contratação de funcionários que residem nos bairros próximos ao MAR e o programa de formação de mediadores, ações já iniciadas e com bons resultados em 2013.

No próximo exercício, será elaborada e iniciada a execução do programa de ações de sustentabilidade, abordando de forma estruturada – com iniciativas, objetivos e metas – os aspectos ambiental, econômico e social da gestão do Museu.



DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Desde a reforma dos prédios, foram realizadas diversas medidas para atender aos requisitos do selo Leed (Leadership in Energy and Environmental Design), principal referência para edificações com sistemas eficientes de redução de desperdícios e que priorizam o conforto dos usuários. As práticas visavam gerar maior eficiência energética (uso de pedra portuguesa na cor branca na cobertura e no piso, que refletem menos luz e absorvem menos calor; a colocação de vidros no prédio da Escola do Olhar que deixam passar a luz natural e filtram o calor dos raios solares; a instalação de um eficiente sistema de ar-condicionado e a automatização da iluminação, que trazem maior eficiência energética); maior racionalidade no uso de água tratada (instalação de sistema de captação da água de chuva, utilizada para as descargas dos banheiros e a irrigação das plantas, e adoção de torneiras com arejadores no Pavilhão de Exposições); uso de madeira certificada pelo FSC em toda a obra e incentivo ao uso do transporte público, com a construção do bicicletário e a não previsão de área de estacionamento no Museu.

Foram medidas simples, algumas que tinham como objetivo o atendimento a determinações legais, mas que resultaram em redução do impacto ambiental e dos custos do MAR. O objetivo para o próximo ano é superar as dificuldades encontradas para estabelecer um plano de gestão da

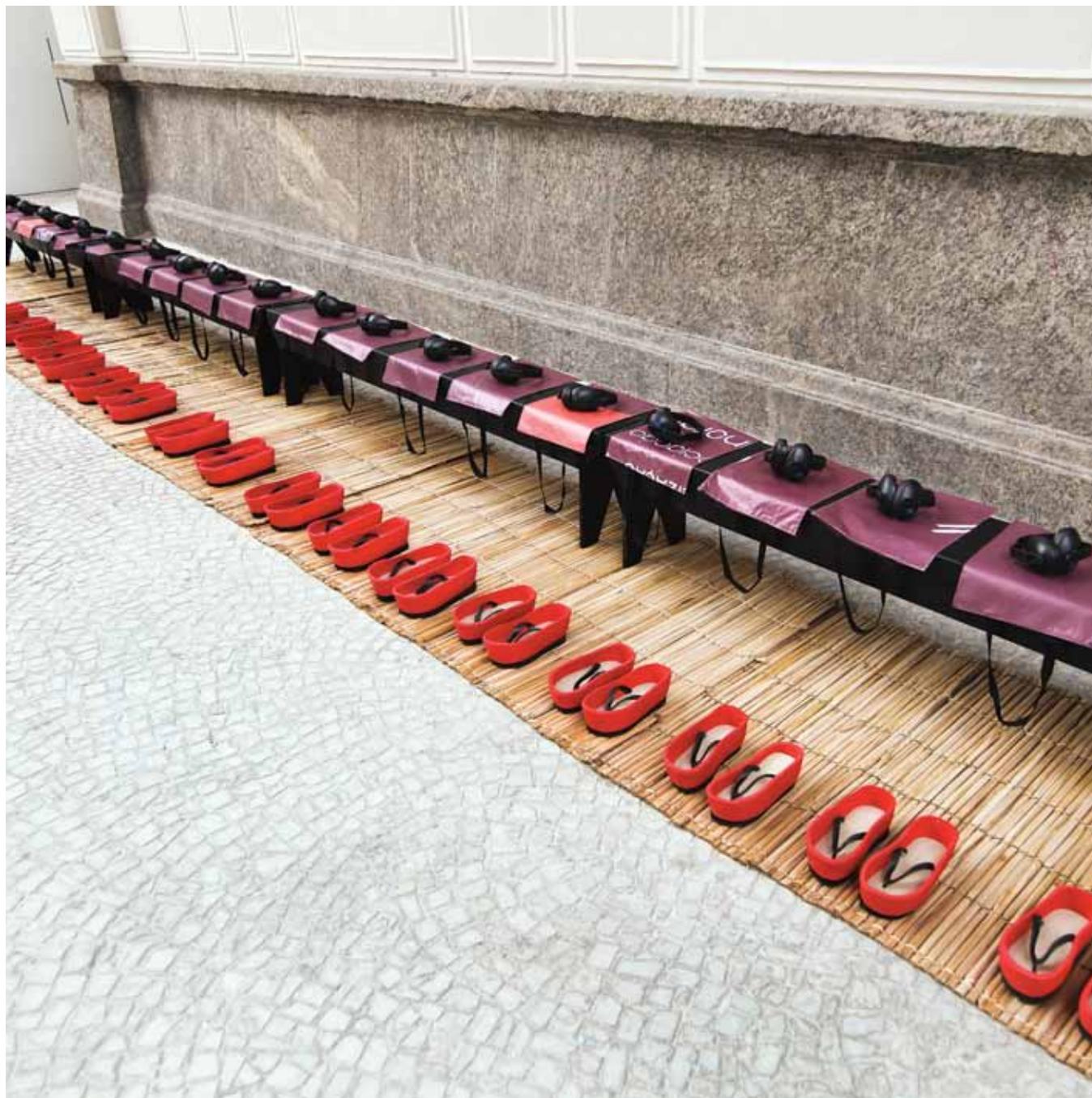
sustentabilidade que seja adequado às características do MAR, que tenha impacto na qualidade de vida das pessoas e, trazendo a dimensão da educação, provoque uma reflexão sobre a sustentabilidade. A meta é olhar não só para as ações e impactos do Museu, mas provocar a discussão sobre o cuidado com um equipamento público de cultura e a própria cidade.

No aspecto econômico, reside um dos maiores desafios do MAR. Diante de um possível cenário de maior retração econômica, com decorrentes cortes nos investimentos das empresas, as diretrizes financeiras indicam a perspectiva de renovar com os atuais e conquistar novos patrocinadores. Para isso, é preciso fortalecer as parcerias, alinhando as expectativas dos apoiadores e as do MAR.

A expectativa é de que os dois grandes eventos esportivos – Copa do Mundo de Futebol e Olimpíadas –, aliados às comemorações dos 450 anos de fundação da cidade do Rio de Janeiro promovam visibilidade pela atração da mídia nacional e estrangeira.

Com isso, espera-se para 2014 que o MAR mantenha o espaço conquistado em seus primeiros meses de atividade e amplie cada vez mais a sua missão de aliar arte e educação, a partir do Rio de Janeiro para todo o país.





THALES LEITE

MAR EM NÚMEROS

TABELA COM OS INDICADORES DO MUSEU, BASEADOS NO **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MAR** E NO CONTRATO DE GESTÃO 2012/2014

INDICADOR	STATUS	META 2013
Global		
Número de visitantes (por ano)	ATENDIDO	200.000
Número de visitantes do Pavilhão de Exposições	ATENDIDO	*
Número de participantes das atividades da Escola do Olhar	ATENDIDO	*
Acervo/Educação		
Número de peças que compõem o acervo (acumulado)	ATENDIDO	*
Percentual de ocupação do espaço do MAR com exposições	ATENDIDO	100%
Percentual de reclamações por restrição de acesso	ATENDIDO	0%
Número de alunos da rede pública atendidos (por ano)	NÃO CUMPRIDO	70.000
Número de professores participantes de atividades no MAR (por ano)	ATENDIDO	2.000
Número de atendimentos do Educativo no Pavilhão de Exposições (visitas de grupos)	ATENDIDO	*
Cidade		
Percentual de exposições com divulgação positiva na mídia**	NÃO CUMPRIDO	100%
Percentual de ocupação do espaço expositivo do MAR dedicado à cidade do Rio		25%
Número de pessoas cadastradas no Programa Vizinhos do MAR	ATENDIDO	*
Gestão		
Número de mídias positivas sobre o MAR (por ano)	ATENDIDO	*
Número de ações realizadas pelo MAR em parceria com outras instituições (por ano)	ATENDIDO	*
Percentual do orçamento captado independente do contrato de gestão	NÃO CUMPRIDO	25%
Infraestrutura		
Número de incidentes patrimoniais que envolvam perda ou dano ao patrimônio do MAR (por ano)	NÃO CUMPRIDO	0
Percentual de colaboradores do MAR que são moradores do entorno	ATENDIDO	7%

* PARA ESTES INDICADORES NÃO FORAM FEITAS PROJEÇÕES DE META PARA 2013, POR NÃO HAVER REFERENCIAL. O RESULTADO DO EXERCÍCIO DE 2013 SERÁ A LINHA BASE PARA O ESTABELECIMENTO DE META EM 2014."

** ESTE INDICADOR NÃO CONSIDERA AS MÍDIAS NEUTRAS. EM 2013, NÃO HOUVE MÍDIAS NEGATIVAS SOBRE EXPOSIÇÕES.

RESULTADO 2013	PÁG. DO RELATÓRIO COM MAIS INFORMAÇÕES
328.602	págs. 18 e 19
320.253	págs. 18, 19 e 37
8.349	págs. 18 e 36 a 38
127	pág. 30
100%	pág. 19
0%	—
27.219	págs. 37 e 38
2.137	págs. 36 a 38
40.199	págs. 37 e 38
34%	págs. 42 e 43
25%	pág. 19
1.518	pág. 41
174	págs. 42 e 43
53	—
22,5%	págs. 44 a 47
17	—
12%	pág. 41



EXPEDIENTE

INSTITUTO ODEON

DIRETORIA

DIRETOR-PRESIDENTE | Carlos Gradim

DIRETOR CULTURAL | Paulo Herkenhoff

DIRETOR DE PROJETOS E GESTÃO | Tiago Cacicque

DIRETOR ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO | Luiz Guimarães

GERÊNCIAS

GERENTE ADMINISTRATIVO OPERACIONAL | Roberta Kfuri

GERENTE DE COMUNICAÇÃO | Hannah Drumond

GERENTE DE CONTEÚDO | Clarissa Diniz

GERENTE DE EDUCAÇÃO | Janaina Melo

GERENTE DE PRODUÇÃO | Daniel Bruch

GERENTE DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS | Camilla Cardoso

CONTEÚDO E CONSULTORIA DE INDICADORES

Avesso Sustentabilidade

PROJETO GRÁFICO

Miolo Editorial | Marco Antonio R. B. Cançado

IMPRESSÃO

Stampa Grupo Gráfico

COLABORADORES INSTITUTO ODEON/MAR EM 2013:

Ana Paula de Oliveira Rufino, Ana Lucia Ribeiro de Menezes, Alan Albuquerque Ribeiro Correia, Alex Bruno Gomes Ferreira, Alexandre Barbosa da Rocha, Aline Cristina Costa dos Santos, Ana Cristina Rodrigues da Silva, Ana Terra Rodrigues de Barros da Silva, Anderson da Silva Santos, André Vargas Santos, André Luiz da Silva Féo Teixeira, Antonio João Gonzaga Amador, André Luiz do Nascimento Gonçalves, Andréa da Silva Barboza, Andreia Silva de Oliveira, Arantxa Ilanos Ciafrino, Beatriz Barros Martins, Bianca Gonçalves da Silva, Bianca Mandarino da Costa Tibúrcio, Bruno de Medeiros Gonzaga, Bruno Santos Ribeiro, Christine Sá Fonseca Alves, Caio Santana Rodrigues de Lima, Camilla Ribeiro da Costa Cardoso, Carla Cristina Silva Souza, Carlos Antonio da Silva Gradim, Cássio Soares Pereira, Clara Szarvas, Clarissa de Souza Oliveira Godoy, Clarissa Diniz de Moura, Cláudia Maria Torres Costa, Daniel Braga de Oliveira alves, Daniel Bruch Duarte, Daniel Henrique Braga de Abreu, Danielle Sanches Batista, Darlan Sanches Batista, Deborah Paris Lima, Dulcineia Emidio Guedes, Emerson de Souza Veloso, Emilio Franco Favero Bozi, Erica de Oliveira Brasil, Fabrizio da Costa SILVA, Fernando Luiz Corrêa, Gabriella Alevato Dominguez, Gabriel Galardo, Gabriela dos Santos Vieira, Georgia Ramos de Oliveira, Gisele Perez dos Santos, Gleyce Kelly Maciel Heitor, Gustavo Valentim Alves Pereira, Hamilton Ferreira dos Santos, Helen Dantas Rodrigues, Igor Castro de Lima, Igor Magalhaes Vidor, Ijimiraci Campos Nascimento, Ingrid Borges Boiteux, Ingrid Arthur Vieira de Melo, Irlana Marques de Oliveira, Isabel Ribeiro dos Santos, Isabel Xavier da Silva, Janaina Mércia Alves Melo, Jandir Gomes dos Santos Junior, Jaqueline Pacheco Fonseca, Jason Leonardo da Silva, Jessica Cavalcante Perrone de F. Braz, Jorge Luiz de Oliveira Menezes Júnior, José Carlos da Silva, Josivan Dias Ferreira, Julia Baker Valls Pereira, Juliana Angelo Martins de Oliveira, Lais Gomes Soares, Larissa Vieira Silva, Leandro de Santana Silva Leisson de Abreu Souza, Leonardo de Souza Gama, Liliane Câmara de Oliveira, Lívia Pontes da Silva, Luana Lessa da Silva, Lucas de Oliveira Freitas, Luciana Christina Cruz e Souza, Luciana Grizotti Neves, Luciana Ribeiro de Lima Ferreira, Luciene Cristina F. Sacramento da Gama, Ludmila Cardoso de Oliveira Almeida, Ludmila Peres Caldas Gomes, Ludimila Pontes da Silva, Luiz Carlos Silva Guimarães, Luiz Fernando de Almeida, Luzia Fialho, Maira Tristao Ferreira, Mara Pereira dos Santos, Marcelo Henrique Santos Silva, Marcia Cristina de Mattos Machado, Márcio André da Silva Sinésio, Marco Aurelio Fiochi, Marco Inácio Meireles, Marcos Cesar Araújo da Silva, Marcos Finlkestein, Marcus de Oliveira Forster Leite, Marcos Vinícius Nunes, Maria Clara Beldez Boing, Maria Gabriele Cerqueira Correa, Maria Mostafa, Mariana Santana Marques, Mario Sergio Gentil de Oliveira, Marina Cavalcanti de Simone, Marissol Sarmento Djalma Correa, Marivanda Batista Cerqueira, Matheus de Jesus Braga Neves, Mayra Brauer Morgado, Melina Almada Sarnaglia, Millena Cristina da Silva Francischetti, Miriam Clara Brum, Monique Anny Cerqueira Correa, Nahama Baldo Santos, Natalia Nichols Calvão, Natália Oliveira Moreira, Nicolas Olivera Teixeira, Nicolas Vasconcelos, Nicolas Vasconcelos, Pâmela Cristina Nunes de Carvalho, Phelipe Luiz do Nascimento, Philip Luiz Nascimento, Pollyana Campos Quintella, Priscila Abreu Lima Crespo, Raniere Dias, Raphael Vidal, Raphale Loureiro Pereira Silva, Raquel de Lima Pinto, Rayane Menezes Soares, Renato Figueredo Dias, Roberta Kfuri Pacheco, Rodrigo Alves Rodrigues, Rodrigo Batista Ferreira da Silva, Ronney Ferreira das Chagas Barbosa, Rosinaldo José de Oliveira, Sabrina Pacheco Gonçalves, Saullo Farias Vasconcelos, Silvio de Camillis Borges, Stella Fontes Paiva, Sumara Magalhães de Almeida Alli, Taisa Carolina Carvalho Parente, Tamires Segovia Batista de Lima, Tayara Barbosa de Almeida, Tereza Neuma, Thiago Marques Russi, Thátiane Silva Sousa, Thyago Bruno Rodrigues Pessanha, Tiago Cacicque Moraes, Tiago Nascimento da Conceição, Ulisses Santos da Silva, Vanessa Nascimento Lima, Victor de Souza Matta Ribeiro, Victor Lorenzetto Monteiro, Vinicius Lessa da Motta, Waldeck Antônio da Silva, Wesley dos Santos, William Vieira Jardim, Yago Veronezi Pessanha, Ynaê Cortez de Moraes.





CONCEPÇÃO E REALIZAÇÃO



SEMPRE PRESENTE

PATROCÍNIO MASTER



APOIO



GESTÃO



SOMANDO FORÇAS

REALIZAÇÃO

Ministério da
Cultura

