

# RELATÓRIO **DE** GESTÃO **2014**



## DESTAQUES 2014

**207.119 VISITANTES** NO PERÍODO | **44.460 PESSOAS**

ATENDIDAS NAS VISITAS EDUCATIVAS, ENTRE ELAS **35.701**

**ESTUDANTES** | **88% DE SATISFAÇÃO** COM O PROGRAMA DE

EXPOSIÇÕES | **93% DE SATISFAÇÃO** COM AS VISITAS

EDUCATIVAS | **13 EXPOSIÇÕES** REALIZADAS | **16.112 ITENS** NO

ACERVO | **2 EXPOSIÇÕES** ENTRE AS **10 MELHORES** DE 2014,

SEGUNDO O JORNAL O *GLOBO* | **96%** DOS ITENS DO ACERVO

INVENTARIADOS | **406 ATIVIDADES** NA ESCOLA DO OLHAR |

**2.702 PROFESSORES** PARTICIPANTES DAS ATIVIDADES DA

ESCOLA DO OLHAR | **70 ATIVIDADES** EM PARCERIA COM

UNIVERSIDADES | **2.595 CADASTROS** NO VIZINHOS DO MAR  
| **65.599 SEGUIDORES** NO FACEBOOK | **284.543 VISITANTES**  
NO SITE | **36% DA RECEITA** TOTAL ADVINDA DE PATROCÍNIOS  
| **8% DOS FUNCIONÁRIOS** SÃO MORADORES DO ENTORNO |  
**1.584 CADASTROS** NO AMIGOS DO MAR, PROGRAMA LANÇADO  
EM AGOSTO PARA RECEBER DOAÇÕES NA BILHETERIA |  
CRIAÇÃO DO **COMITÊ DE PATRONOS** PARA FORTALECER  
A CAPTAÇÃO DE RECURSOS E SUSTENTABILIDADE  
FINANCEIRA DO MAR | **6 PUBLICAÇÕES** REALIZADAS NO  
ANO, SENDO QUATRO TRADUÇÕES E DOIS CATÁLOGOS

# SUMÁRIO

<b>08</b>	<b>APRESENTAÇÃO</b> O RELATÓRIO CARTAS
<b>16</b>	<b>O MAR</b> PERFIL INSTITUTO ODEON GOVERNANÇA GESTÃO
<b>44</b>	<b>CONTEÚDO E ACERVO</b> PROPOSTA CURATORIAL COLEÇÃO EXPOSIÇÕES
<b>54</b>	<b>EDUCAÇÃO</b> ABORDAGEM ESCOLA DO OLHAR
<b>64</b>	<b>GESTÃO FINANCEIRA</b>
<b>72</b>	<b>DESAFIOS E PERSPECTIVAS</b>
<b>80</b>	<b>EXPEDIENTE</b>

> VISTA DA  
FACHADA  
DO MAR



THALES LEITE

> **VISTA  
NOTURNA  
DA FACHADA  
DO MAR**





*“A arte e a cultura  
na região portuária  
do Rio estavam  
adormecidas. Havia  
apenas ilhas isoladas.  
Mas a chegada do  
MAR inaugurou um  
novo polo agregador  
e democrático, aberto  
para toda a cidade”*

**GABRIEL RODRIGUEZ,**  
MORADOR DA REGIÃO  
HÁ 45 ANOS

# APRESENTAÇÃO

# O RELATÓRIO

**Esta publicação apresenta o desempenho das atividades do Museu de Arte do Rio - MAR no ano de 2014.**

O objetivo é compartilhar com o público os principais avanços e desafios no período em termos de gestão e operação, bem como os resultados dos programas e ações do museu. A base deste relatório são os indicadores e metas estabelecidos no contrato assinado entre a Prefeitura do Rio de Janeiro e o Instituto Odeon, organização social responsável pela gestão do MAR. O Relatório de Gestão 2014 também aborda outros aspectos relevantes para a manutenção das atividades do MAR e considera as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), referência internacional para a produção de relatórios do gênero.

Além de prestar contas à sociedade, esta publicação também traz um olhar reflexivo sobre a atuação e o papel do museu para o Rio de Janeiro e o Brasil. Em menos de dois anos de atividade, o MAR consolidou-se como um espaço aberto e propositivo, que procura o debate e a reflexão sobre temas relevantes para a sociedade a partir do poderoso binômio arte e educação.

Esses dois eixos conversam e interagem o tempo todo nas atividades do museu. Estão profundamente conectados por um conjunto de ações que traduzem a proposta do MAR: ser um lugar de todos e para todos, que busca o diálogo e o pensamento crítico com uma abordagem singular, conduzida sempre pelas artes visuais e pela experiência do olhar.

O MAR já nasceu como um lugar que se apropria do Rio de Janeiro e espelha suas inquietações. Mas não se limita a isso. Sua pauta também se expande para outras questões da sociedade brasileira e da contemporaneidade, seja do ponto de vista político, histórico, social, cultural, econômico ou ambiental. Ou tudo isso junto.

Ao percorrer as páginas deste relatório, o leitor descobrirá que 2014 foi um ano especialmente importante na curta vida do MAR. Foi um período para aprimorar o entendimento de sua missão e sua proposta, de seu tempo e seu espaço. Essa reflexão crítica perpassa o compromisso com o bem público, o uso correto dos recursos e a transparência nos processos. O Instituto Odeon busca uma visão analítica de sua gestão e governança, em conjunto com os parceiros e órgãos decisórios e legitimadores de suas atividades.

O ano de 2014 também foi importante para conhecer e compreender melhor as várias possibilidades nas áreas cultural e de educação. Perceber que o MAR vai além do sentido clássico de museu, que busca preservar, estudar, colocar em evidência. Atento aos movimentos da sociedade, ele se percebe e se reinventa o tempo todo.



ATIVIDADE  
EDUCATIVA  
NO PILOTIS

THALES LEITE

# CARTAS

**A região portuária já passou por muitas transformações em 450 anos de história, mas nunca deixou de ser um lugar de conexões entre o Rio de Janeiro e o mundo.**

Por aqui passaram os primeiros portugueses que se estabeleceram no Morro do Castelo e fundaram o povoado que daria origem à cidade. O Cais do Valongo recebeu nobres europeus e centenas de milhares de escravos vindos da África, ao longo de quatro séculos de regime escravagista. Nesse lugar de chegadas e partidas, o Rio desenvolveu seu centro e o transformou em periferia. Construiu suas origens e criou simbolismos; subiu sua primeira favela e deu vida ao samba dos bambas.

Hoje a região portuária é a origem da cidade e também o ponto de partida para entendê-la em seus mais diferentes aspectos, sejam eles históricos, culturais, sociais, políticos ou econômicos. Essa vocação ganhou um novo sentido dois anos atrás, quando foi inaugurado o **Museu de Arte do Rio**. Nesse curto período de vida, o MAR mostrou que é possível estabelecer **novas relações** entre o passado e o presente, sem deixar de acompanhar as constantes transformações da sociedade.

O museu nasceu com uma proposta simples e ambiciosa. Provou que há inúmeras possibilidades para se trabalhar arte e educação de forma integrada e horizontal. Nessa linha, as atividades educativas perdem o caráter meramente contemplativo em relação às exposições e ganham corpo com a criação de cursos, seminários e ciclos de palestras. Pautas e temas se cruzam o tempo todo; ações contínuas ou pontuais aprofundam e complementam o conteúdo exibido nos pavilhões; os núcleos significativos se multiplicam, compondo uma ordem taxonômica que não se prende a estilos, épocas ou linguagens artísticas.

Isso significa que o MAR é um museu de processos, e essa é sua essência desde o dia em que abriu suas portas. Parcerias com secretarias municipais, escolas e universidades impulsionam cursos de formação com professores, seminários com especialistas internacionais e outras atividades permanentes da programação. Muitas dialogam com as exposições, mas poucas dependem delas diretamente.

Essa proposta também pressupõe uma articulação estruturada entre diversos agentes. O modelo de gestão por organizações sociais – no caso do MAR, o **Instituto Odeon** é responsável pelo gerenciamento de todas as operações – mostrou que a união entre o poder público, a iniciativa privada e a sociedade civil é um caminho viável para tornar a gestão de equipamentos culturais mais ágil e eficiente. Com metas definidas e alinhadas, uma estrutura enxuta e flexível, ganha-se qualidade e agilidade nas entregas. Ao poder público, cabem o controle e a avaliação do desempenho. A transparência e a prestação de contas é obrigação de todos.

Para a condução das atividades, esse modelo também se apoia em um sistema de governança que busca a participação ativa dos públicos envolvidos e preconiza uma postura crítica e reflexiva de suas ações. A publicação deste Relatório de Gestão 2014 mostra os avanços e desafios nesse sentido. O intuito é trazer ao público os resultados e o desempenho das operações do MAR em seu segundo ano de atividades, bem como as perspectivas para 2015.

No ano em que a cidade comemora 450 anos de vida, a região portuária do Rio atravessa mais uma de suas grandes transformações urbanas. Dessa vez, mais **inclusiva, democrática e acessível** a todos os cidadãos. Uma mudança que conecta a cidade inteira a um dos seus maiores patrimônios e tem no MAR o seu primeiro vetor de adensamento local. Sem dúvida, é um belo começo.



**Eduardo Paes**  
Prefeito do Rio de Janeiro

# CARTAS

**Há dois anos, o Museu de Arte do Rio abria suas portas com algumas certezas e muitos desafios.** Naquele 1º de março de 2013, um elaborado planejamento estratégico já apontava suas diretrizes e formalizava a proposta de torná-lo um equipamento público dedicado à população do Rio de Janeiro e ao debate de questões de toda a sociedade brasileira. O museu também adotaria um modelo de gestão inédito na administração pública municipal, centralizado na contratação de uma organização social para conduzir suas atividades e operações. Programação cultural, ações educativas, finanças, tudo seria coordenado pela sociedade civil. Um modelo mais flexível e compatível com a nossa realidade e com o compromisso de trazer resultados e geração de valor para o público.

A espinha dorsal dessa proposta também trazia um conceito igualmente inovador para o município: a **integração entre arte e educação** em um nível que deveria extrapolar os tradicionais programas de visitas, geralmente apoiados em uma relação de mera difusão de conteúdo, em que um fala, o outro escuta.

Naquela época – e estamos falando apenas de dois anos atrás –, a região portuária do Rio de Janeiro entrava em uma nova fase de revitalização. A avenida perimetral estava com os dias contados e seria demolida para dar lugar a outras paisagens. A Praça Mauá se erguia em tapumes, e as ruas de acesso ao museu estavam tomadas de obras, guindastes e operários. E veio 2014.

Hoje, dois anos depois, é possível dizer que muito do que estava previsto naquele 1º de março de 2013 aconteceu. O Rio de Janeiro ganhou um equipamento cultural que conseguiu apresentar algo de novo em uma cidade repleta de museus e centros culturais que almejam estar e vêm conquistando espaço entre os melhores do mundo. As obras na região portuária continuam ali e se estendem até 2016, mas a linha do horizonte já começou a ser descortinada. A gestão do museu, conduzida pelo **Instituto Odeon**, ganhou corpo e estrutura. Processos foram aprimorados, e novas práticas, incorporadas.

A transparência e o cuidado com o bem público continuam no centro das decisões, bem como o compromisso com a eficiência na gestão. Nesse ponto, a atuação do Instituto Odeon vem sendo essencial para garantir uma reflexão crítica de seu papel, de suas ações e do próprio modelo, ao mesmo tempo em que adotou uma postura propositiva junto de seus parceiros e demais órgãos de governança.

O melhor entendimento da dinâmica do museu também permitiu a consolidação de diversas atividades culturais e educativas. A governança estabeleceu sua rotina de trabalho e incorporou novos membros, ganhando qualificação nas áreas de gestão por resultados e gestão cultural. A mudança reforçou a atuação de um grupo de escuta e deliberação cada vez mais profissional e comprometido com a **transparência e a boa condução dos processos**.

Mas tudo isso não quer dizer que 2014 foi um ano fácil. O trabalho foi intenso e ainda há grandes desafios pela frente. O primeiro é aumentar o número de visitantes e se debruçar, em conjunto com outros agentes da governança, sobre os motivos que levaram à queda de público, que certamente não se resumem a um único fator.

Por fim, acredito que a Escola do Olhar e as iniciativas de educação ganharam maior peso em 2014 e vêm se adensando a cada dia. Isso também é fundamental para que o MAR concretize sua missão de sensibilizar o olhar e criar novos hábitos, além de atrair mais pessoas para suas atividades culturais e de educação.

Acredito, ainda, que 2015 será um ano de maior realismo e entendimento das metas mobilizadoras, principalmente de visitação, e de buscar serviços e parcerias que mantenham o MAR no seu merecido lugar de destaque. O papel do Conselho é fundamental nesse sentido. Ele tem a missão de cobrar e introduzir esse realismo, e direcionar os passos do Instituto Odeon no caminho que se almeja: o de ser reconhecido pela excelência na gestão de equipamentos culturais.



**Eder Sá Alves Campos**  
Presidente do Conselho  
do Instituto Odeon

➤ **INTERVENÇÃO ARTÍSTICA**  
NO SEXTO ANDAR, PAINEL DO  
ARTISTA ALEXANDRE FARTO,  
AKA VHILS, APÓS OFICINA DE  
ESTÊNCIL MINISTRADA NO MAR





*“Tem muita gente da favela que não desce aqui porque acha que museu é coisa cara. Mas a verdade é que dentro dele a realidade se expande. Eu tô muito à vontade, e tô sendo muito bem servido”*

**WELLINGTON DOS SANTOS COSTA,**  
ALUNO DO PROGRAMA EDUCAÇÃO  
DE JOVENS E ADULTOS (EJA),  
DURANTE VISITA NOTURNA AO MAR

 **MAR**

# PERFIL

O MAR COLOCA A CULTURA E A EDUCAÇÃO COMO EIXOS INTEGRADOS E INDISSOCIÁVEIS DE SUAS ATIVIDADES. É UM MUSEU DE TODOS E PARA TODOS; UM ESPAÇO PÚBLICO ABERTO À ABORDAGEM CRÍTICA E REFLEXIVA SOBRE AS QUESTÕES DO RIO E DO BRASIL

**O Museu de Arte do Rio - MAR  
foi inaugurado em março de 2013**

com o propósito de estabelecer uma relação indissociável entre cultura e educação. É um museu que busca a construção de diferentes conexões entre as artes visuais e encontra sua essência no olhar reflexivo que permeia suas atividades. Essa proposta o coloca como um agente que acolhe e intervém, ouve e propõe soluções para a cidade do Rio de Janeiro por meio do diálogo, da transformação e da expressão da cidadania.

O MAR também acompanha as características do conceito de museu que envolve coleta, registro, pesquisa e preservação. Suas ações se apoiam na construção e ampliação da coleção - baseadas em uma política de formação de acervo que deve ser sistematizada -, na realização de exposições e no alinhamento desse conteúdo a uma extensa programação voltada ao

ensino, ao conhecimento e à formação. É dessa forma que se pretende uma instituição que devolve à sociedade tudo aquilo que dela absorve, que se dedica e pensa na formação e na história da cidade de modo crítico e sob diferentes perspectivas - sejam elas ambientais, históricas, sociais, econômicas, culturais, sejam elas políticas. Ou tudo isso junto, ao mesmo tempo e no mesmo espaço, sempre propondo uma agenda que não é a do mercado, mas a da cultura.

O museu é o primeiro equipamento público do município a ser gerido por uma organização social, o Instituto Odeon, por meio de contrato firmado com a Prefeitura do Rio, por intermédio da Secretaria Municipal de Cultura. Ancorado também em uma estreita parceria com a Secretaria Municipal de Educação, esse modelo permite que uma organização da sociedade civil seja responsável pela gestão de

OFICINA DE ESTÊNCIL.  
MINISTRADA PELO  
ARTISTA VHILS, NA  
ESCOLA DO OLHAR

um bem público e atue de acordo com metas operacionais e financeiras previamente definidas. A Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro (CDURP), que coordena a operação Porto Maravilha, atua como interveniente pagadora (*leia mais sobre gestão e governança nas próximas páginas*).

O MAR nasceu onde o Rio começou. Localizado na zona portuária, no terreno que abrigava a antiga rodoviária, tem como herança o ir e vir, o desejo de conhecer o próximo e o distante, a articulação entre a história e a cidade em dimensões simbólicas e imaginárias. É por isso que não se restringe a limites físicos e geográficos. O território do MAR é a cidade do Rio de Janeiro, mas ele é um museu do Brasil e do mundo, um local que estabelece um diálogo intenso e criativo com questões que atravessam qualquer fronteira, inclusive a do conhecimento.



# PERFIL

## CORREDOR CULTURAL

Idealizado pela Prefeitura do Rio de Janeiro, em parceria com a Fundação Roberto Marinho, o museu ocupa uma área de 15 mil metros quadrados e é constituído por dois prédios integrados: o Palacete Dom João VI, construído em 1916, onde ficam os pavilhões de exposição; e um edifício modernista, erguido em 1940 para abrigar o Hospital da Polícia Civil. É ali que funciona a Escola do Olhar, espaço aberto aos visitantes, onde são realizadas as atividades da programação cultural e do programa de educação (*leia mais sobre o eixo de educação na página 54*).

As obras do museu foram iniciadas em 2009 como o ponto de partida do projeto Porto Maravilha, operação urbana da Prefeitura do Rio de Janeiro que visa revitalizar uma área de 5 milhões de metros quadrados no centro da cidade. Dessa forma, o MAR inaugurou um novo corredor urbano que, até 2016, integrará os principais equipamentos culturais da região – como o MAM, o Centro Cultural Banco do Brasil, o Paço Imperial, a Casa França-Brasil e o Museu do Amanhã, este último com inauguração prevista para 2015.

**60%**  
DA RECEITA PROVENIENTE  
DO CONTRATO DE GESTÃO

MAIS DE **R\$ 8 MILHÕES**  
CAPTADOS DA INICIATIVA PRIVADA  
POR MEIO DE LEIS DE INCENTIVO

**207.119**  
VISITANTES NO  
ACUMULADO DO ANO

**148**  
COLABORADORES DIRETOS EM  
31 DE DEZEMBRO DE 2014

CERCA DE **200**  
COLABORADORES INDIRETOS EM  
31 DE DEZEMBRO DE 2014

## 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.

## VISÃO

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

## 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.

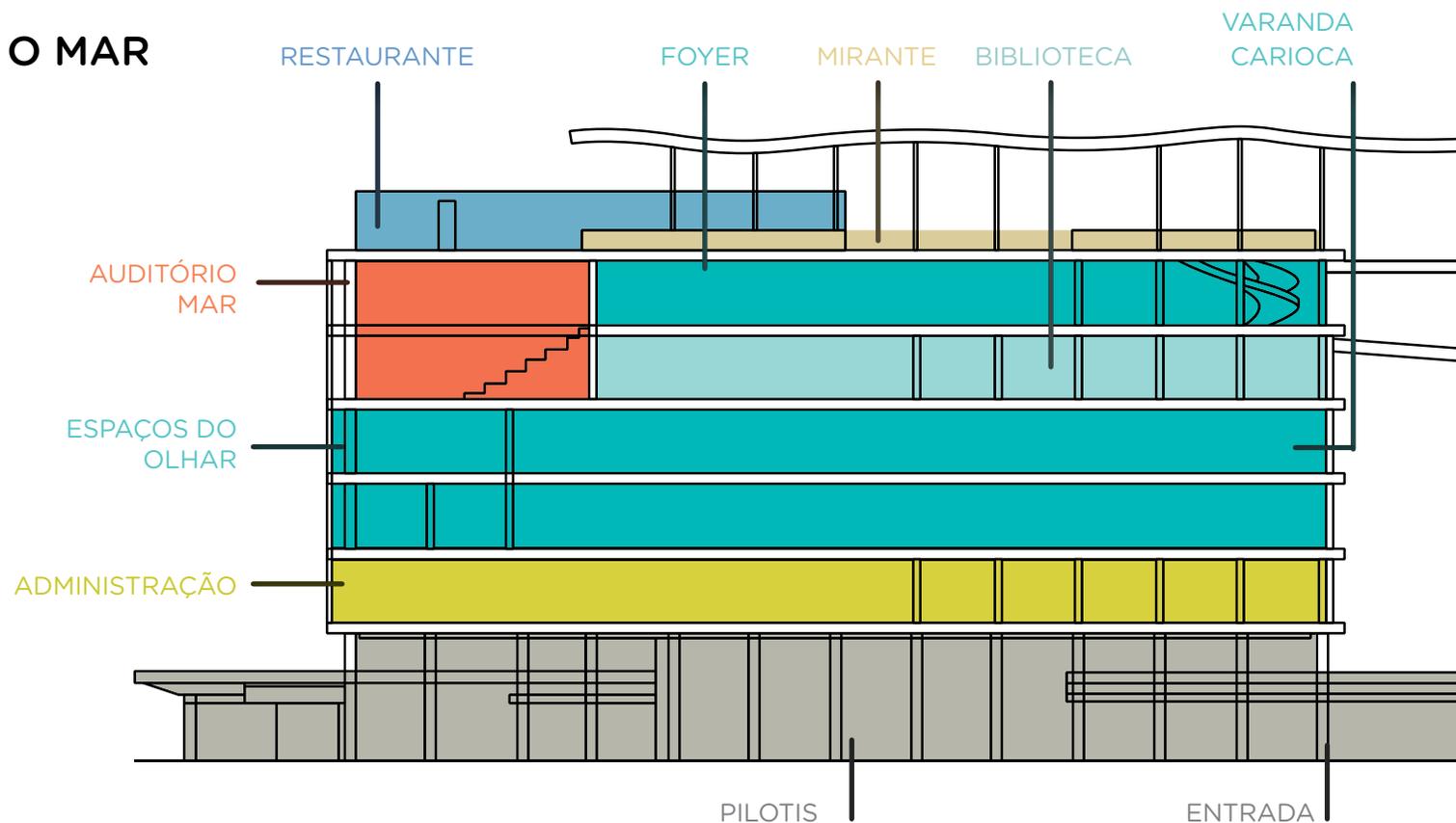
THALES LEITE

PÚBLICO <  
NA EXPOSIÇÃO <  
DESGLIZE <  
<SURFE SKATE>



# PERFIL

## O MAR



## ESCOLA DO OLHAR

**MIRANTE** 150m<sup>2</sup>  
Capacidade para 200 pessoas.

**FOYER** 170m<sup>2</sup>  
Espaço semiaberto com capacidade para 150 pessoas. Copa para buffet com 15 m<sup>2</sup>.

**VARANDA CARIOCA** 76m<sup>2</sup>  
Espaço semiaberto com capacidade para 85 pessoas.

**AUDITÓRIO MAR**  
Capacidade 102 pessoas.  
Sala de Tradutores | Sala do Palestrante.

**PILOTIS** 450m<sup>2</sup>  
Pé-direito de 5,66 m.  
Capacidade para 800 pessoas.

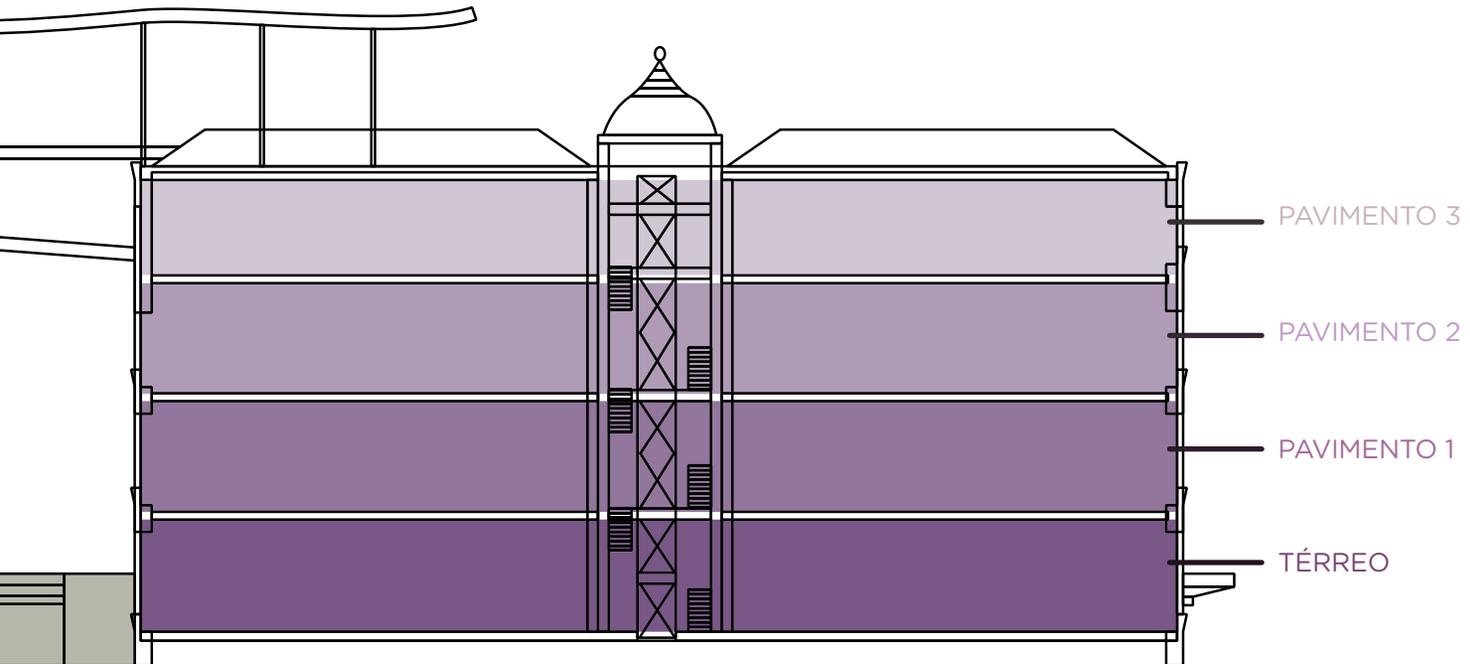
**ESPAÇOS DO OLHAR\***  
4 salas com 50m<sup>2</sup> com capacidade para 35 pessoas.

3 salas com 85m<sup>2</sup> com capacidade para 60 pessoas.

2 salas com 100m<sup>2</sup> com capacidade para 70 pessoas.

1 sala com 160m<sup>2</sup> com capacidade para 115 pessoas.

\* TODAS AS SALAS SÃO CLIMATIZADAS



## PAVILHÃO DE EXPOSIÇÕES

### TÉRREO

O andar térreo do Pavilhão de Exposições é reservado prioritariamente para projetos de arte contemporânea, com aspecto experimental evidente. Com uma arquitetura mais robusta e flexível, abraça propostas diversas, muitas delas comissionadas pelo MAR, ou de caráter *site-specific*.

### PAVIMENTOS 1 E 2

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

### PAVIMENTO 3

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

# INSTITUTO ODEON

## ORGANIZAÇÃO SOCIAL RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DO MAR, O ODEON BUSCA UM SISTEMA DE GOVERNANÇA QUE ESTIMULE A PARTICIPAÇÃO DE TODOS OS AGENTES ENVOLVIDOS NA OPERAÇÃO DO MUSEU – ÓRGÃO PÚBLICO, INSTITUIÇÕES PRIVADAS E DEMAIS PARCEIROS

### **O Instituto Odeon é a organização social (OS) responsável pela gestão do MAR**

desde abril de 2012, ou seja, antes do início das atividades do museu. Ao longo desse período, o instituto ajudou a formatar e estruturar o modelo de governança, criou processos de operação e gestão do espaço e contratou e treinou as equipes responsáveis pela condução das atividades da instituição. Hoje, é o responsável legal por tudo o que acontece no espaço do MAR, em todos os âmbitos.

Formado a partir da ampliação da Odeon Companhia Teatral, criada em 1998, em Belo Horizonte, o Instituto Odeon é uma associação privada de caráter cultural, sem fins lucrativos, que tem a missão de promover a cidadania e o desenvolvimento socioeducacional por meio de projetos culturais. Em mais de 15 anos, desenvolveu projetos nas áreas cultural e social, sempre prezando pela boa gestão, ética, planejamento e busca pela excelência.

Para além da habilidade e experiência de seus gestores, o instituto também prioriza a estruturação de um sistema de governança sólido e transparente, que estimule a participação de todos os parceiros envolvidos na operação.

O instituto obteve a qualificação de organização social pela Prefeitura do Rio de Janeiro em 2012, habilitando-se a participar, no mesmo ano, do processo de concorrência para a gestão do MAR. A escolha foi feita por meio de edital público, e a parceria foi formalizada em contrato de gestão com a Secretaria Municipal de Cultura. O acordo é válido por dois anos, prorrogáveis por mais dois anos e, depois, por mais um ano.

Em 2014, a celebração do primeiro termo aditivo estendeu a vigência do contrato até abril de 2016 (o documento está disponível no site <http://www.museudeartedorio.org.br/pt-br/gestao/transparencia>). O acordo estabelece uma série de metas e



> ESTUDANTES  
NA VISITA  
EDUCATIVA  
AO MUSEU

THALES LEITE

# INSTITUTO ODEON

O modelo de gestão por organizações sociais permite mais agilidade e eficiência à gestão de equipamentos públicos

indicadores a serem cumpridos e monitorados pelo Instituto Odeon e determina as normas que regem a relação entre o poder público e a organização gestora. No período, o Odeon também se tornou editora – ao publicar seu primeiro catálogo, *Pororoca - A Amazônia no MAR* – e filiou-se ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

## EFICIÊNCIA EM GESTÃO

O modelo de gestão de um bem público por organizações sociais permite e incentiva a construção de alianças estratégicas entre governo e sociedade para prover serviços não exclusivos do Estado. O objetivo maior é constituir uma parceria que atenua as disfunções operacionais do órgão público e ponha foco na maximização dos resultados da ação social. Ou seja, reunir o que ambos têm de melhor em termos de gestão e, em última instância, garantir agilidade, transparência, eficiência e alinhamento com as políticas públicas vigentes. De acordo com a lei federal 9.637/98, devem-se ainda ser observados os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e economicidade. Ao governo, por sua vez, o modelo assegura o controle, o monitoramento e a fiscalização das ações da organização gestora.

Essa aliança não exclui a função básica do Estado de promover e fomentar a cultura e outros serviços em seus mais variados aspectos. Ao contrário, é uma forma de contribuir para o aprimoramento da gestão pública estatal e não estatal. Trata-se de uma atuação simultânea em sua gênese, em que ambos se fazem presentes por meio de órgãos de controle e gestão (*veja mais nos capítulos Governança e Gestão*).

Além de conferir mais agilidade e eficiência, o modelo de gestão por organizações sociais também permite maior alcance, autonomia e flexibilidade. No fim, quem ganha é o usuário-cidadão. Ganha em eficiência e qualidade da prestação de serviços e também no uso mais sustentável de recursos públicos.

Vale ressaltar que as organizações sociais não são propriedade de um indivíduo ou grupo e são diretamente orientadas para atender ao interesse público. Ainda, comportam a representação de diversos segmentos da sociedade em seus conselhos de administração, ao mesmo tempo em que mantêm uma autonomia administrativa muito maior daquela que se observa nas estruturas estatais. A elas, cabe a responsabilidade, inclusive legal, de responder por tudo o que se refere à gestão do bem público, bem como garantir a qualificação necessária para administrar equipamentos do Estado.

> VISTA DA EXPOSIÇÃO  
HÁ ESCOLAS QUE SÃO  
GAIOLAS E HÁ ESCOLAS  
QUE SÃO ASAS



THALES LEITE

# GOVERNANÇA

COM A CONSOLIDAÇÃO DA GOVERNANÇA EM 2014, TEMAS IMPORTANTES PARA A BOA GESTÃO DO MUSEU EVOLUÍRAM AO LONGO DO ANO E TROUXERAM UM MELHOR ENTENDIMENTO SOBRE AS ATRIBUIÇÕES DOS CONSELHOS E DA EQUIPE GESTORA

**No MAR, a capacidade de gerir um bem público em comunhão com a sociedade** e demais esferas de controle e fiscalização está diretamente associada ao modo como se estrutura sua governança. Em 2014, a instituição deu um passo decisivo nesse sentido ao consolidar a atuação dos dois conselhos de apoio à gestão executiva – o Conselho de Administração do Instituto Odeon, de maneira direta, e o Conselho Municipal do Museu de Arte do Rio, o Conmar, que legitima e acompanha as decisões.

O período também marcou o amadurecimento de uma postura reflexiva e propositiva do Instituto Odeon e dos próprios conselhos,

de modo que todos aprimorassem o entendimento sobre questões fundamentais para a boa gestão do museu. Nesse sentido, o funcionamento e as atribuições de cada instância foram temas que evoluíram ao longo do ano, produzindo análises críticas que consideram as aspirações do museu e seu propósito de relevância no cenário local e nacional.

Para 2015, ainda permanece o desafio conjunto de olhar para o contrato de gestão não apenas como um documento com metas e obrigações legais, mas também como um compromisso que vai além do uso correto do recurso público, dos resultados e da transparência.



MAR DE MÚSICA -  
FESTA SOTAQUE  
CARREGADO  
(DJ MAM)

LUCIANO OLIVEIRA

# GOVERNANÇA

## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO INSTITUTO ODEON

É um órgão estatutário, que responde pela administração do Instituto Odeon e do MAR perante a lei. É responsável por todas as deliberações estratégicas da organização, pela definição das diretrizes globais da gestão e pelo monitoramento da diretoria executiva na execução do planejamento estratégico e na implementação das ações. Para auditar as contas e avaliar as decisões financeiras da organização, conforme determina a legislação, o Conselho de Administração conta com o suporte do Conselho Fiscal.

Em 2014, a entrada de dois novos membros no Conselho de Administração – Fernando Ladeira e Eloisa Elena – qualificou as áreas de gestão por resultados e gestão cultural.

No período, o conselho estabeleceu sua primeira dinâmica anual ao criar uma rotina sólida com a equipe de executivos da Odeon e ao formar um grupo de escuta e deliberação cada vez mais profissional e comprometido com a transparência, os resultados e a boa condução dos processos.

Uma ação fundamental nesse sentido foi a escuta ativa dos gerentes, para além da equipe de direção, em busca da plena compreensão dos desafios e conflitos inerentes à estratégia e posicionamento da instituição. Uma deliberação importante consistiu na expansão das filiais do instituto, e sua organização estatutária para o crescimento desejado na gestão de equipamentos culturais.

### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO INSTITUTO ODEON

Eder Sá Alves Campos (presidente)

Afonso Henrique Borges Ferreira (vice-presidente)

Edmundo de Novaes Gomes

Eloisa Elena Gonçalves

Fernando Ladeira Fernandes

Mônica Moreira Esteves Bernardi (conselheira fiscal)

## CONSELHO MUNICIPAL DO MUSEU DE ARTE DO RIO (CONMAR)

Formado por representantes da prefeitura e da sociedade civil, o Conmar é um braço do setor público no MAR. Tem entre suas atribuições acompanhar e fomentar as estratégias de programação, das atividades educacionais e da aquisição e conservação de acervo. Também 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.

Em termos práticos, o Conmar é o órgão consultivo que legitima as escolhas curatoriais, ou seja, valida o conteúdo das exposições proposto pela diretoria cultural, enquanto o Instituto Odeon opera e trabalha a partir dessas escolhas, sem ingerência sobre seu conteúdo. Dessa forma, o conselho tem o propósito de garantir uma programação relevante e qualificada para o público, além de olhar e assegurar a eficiência da gestão conduzida pela organização social.

Em 2014, o amadurecimento do Conmar e o aprimoramento de suas práticas e rotinas trouxeram novas percepções sobre os limites e desafios do museu, culminando

na construção de uma agenda mais equilibrada e de acordo com a estrutura do MAR. Isso trouxe um melhor entendimento sobre o funcionamento do museu, seus propósitos e capacidades. Como resultado, já foi possível trabalhar com um planejamento de curto e médio prazo para a programação do museu, trazendo ganhos de eficiência e gestão, mas é preciso ir além.

Outro aspecto relevante no período foi a criação do Comitê de Patronos, grupo formado para ampliar a relação do MAR com o setor privado e trazer novas possibilidades de parceria. A formação do novo órgão foi autorizada pelo prefeito Eduardo Paes, em decreto publicado em dezembro de 2014 no *Diário Oficial* do município. No despacho, ele outorga ao Conmar a possibilidade de criar novos comitês de apoio à gestão executiva, a fim de fortalecer a estrutura de governança e facilitar a tomada de decisões.

### CONSELHO MUNICIPAL DO MAR (CONMAR)

Marcio Fainziliber (presidente)
Hugo Guimarães Barreto Filho
Luiz Chrysostomo
Pedro Buarque de Hollanda
Ronald Munk

### COMPOSIÇÃO DO COMITÊ DE PATRONOS

André Esteves
Ângela Gutierrez
José Roberto Marinho
Nelson Silva
Paulo Niemeyer Filho
Ronaldo Cezar Coelho

# GOVERNANÇA

O desafio ainda é olhar para o contrato de gestão como um compromisso que vai além do uso correto do recurso público

## COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

A Comissão Técnica de Acompanhamento e Avaliação (CTAA) é vinculada à Secretaria da Cultura e tem a atribuição de avaliar e acompanhar as atividades e os resultados do MAR por meio dos indicadores e metas pactuados no contrato de gestão. O órgão recebe um relatório quadrimestral elaborado pelo Instituto Odeon, que mostra o andamento e o desempenho dos indicadores. Dessa forma, atua em

conjunto com a gestão do museu ao apontar riscos e sugerir mudanças de rumo, caso necessário, para o cumprimento das metas estabelecidas. A CTAA pode recomendar ao secretário de Cultura a rescisão do contrato. 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

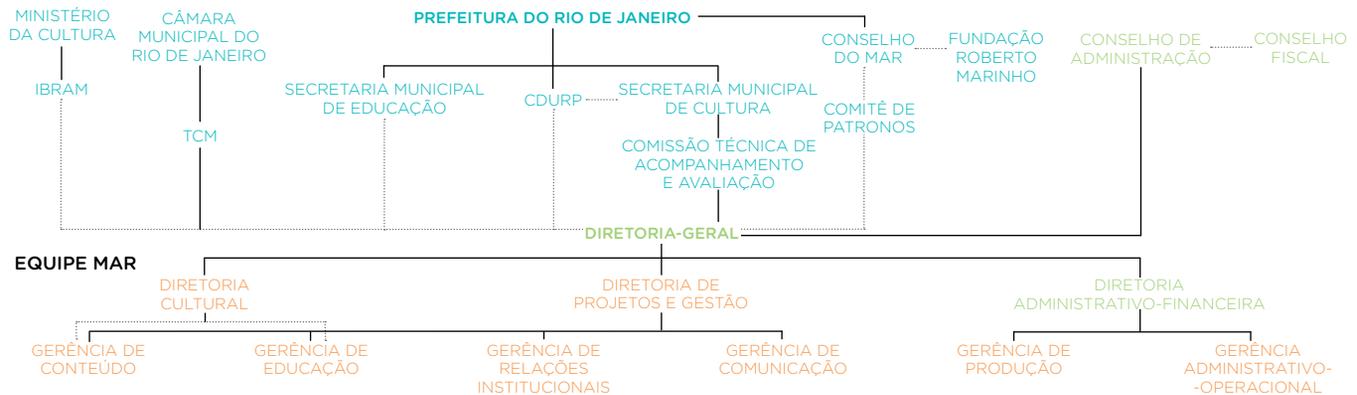
Dividida em quatro diretorias, está à frente da gestão executiva do MAR e é responsável pela coordenação de todas as atividades operacionais do museu. O diretor-presidente, Carlos Gradim, responde pela coordenação-geral da gestão da organização, faz a ponte com os conselhos e a CTAA e representa institucionalmente o MAR em diversos fóruns, bem como junto aos órgãos da prefeitura. O diretor Cultural, Paulo Herkenhoff, é responsável pela curadoria do museu, pela política de aquisição de acervo e pelas diretrizes das ações de educação e da Escola do Olhar. O diretor de Projetos e Gestão, Tiago Cacique, tem

a função de implantar e garantir a execução da cultura de planejamento e gestão por projetos na organização. Em sua diretoria, estão as gerências de Conteúdo e de Educação, que trabalham em parceria com a Diretoria Cultural na definição das diretrizes e respondem pela execução do programa de exposições, das atividades culturais e de educação (incluindo a Escola do Olhar); a gerência de Relações Institucionais, que acompanha 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.

O diretor administrativo-financeiro, Luiz Guimarães, por sua vez, coordena as atividades das gerências Administrativo-Operacional e de Produção e 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.

## 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

# GESTÃO

O ANO DE 2014 FOI IMPORTANTE PARA O MELHOR ENTENDIMENTO DA DINÂMICA DO MUSEU E DAS DIVERSAS POSSIBILIDADES QUE SUA PROPOSTA OFERECE. FOI UM PERÍODO DE MONITORAMENTO, FORMAÇÃO DE CULTURA E MUITAS ENTREGAS

**O compromisso do Instituto Odeon com a gestão de bens públicos vai além do uso correto de recursos,**

da transparência nos processos e das obrigações legais. A organização busca a reflexão permanente de suas ações e de seu modelo de gestão, a fim de criar uma cultura propositiva com seus parceiros sobre as possibilidades de gerir um equipamento cultural.

Ao longo de 2014, essa busca se materializou em diversas ações e ajudou a consolidar processos e mecanismos de gestão. 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.

Em 2014, as operações do MAR se estenderam pela primeira vez ao longo de um ano calendário completo, de janeiro a dezembro, uma vez que sua

inauguração ocorreu em março de 2013. Em um período marcado ainda por grandes eventos como a Copa do Mundo e as eleições presidenciais, o cenário exigiu planejamento, atenção e cuidado redobrados. Nesse sentido, a celebração do termo aditivo que prorrogou o contrato de gestão por mais dois anos foi importante para alinhar indicadores e metas que se mostraram sub ou superestimados no primeiro acordo. O museu encerrou o período com números consistentes e alguns desafios a serem superados, como mostram os quadros nas páginas 36 e 38.

As metas de exposições realizadas, satisfação dos visitantes e público atendido em visitas educativas foram atingidas. O número total de visitantes em 2014 - 207 mil pessoas -, por outro lado, ficou aquém do estabelecido no contrato de gestão. Existem alguns indícios sobre os motivos que levaram a esse desempenho, mas o tema ainda

merece uma avaliação mais profunda dos conselhos e da equipe executiva do Instituto Odeon. Algumas questões que podem ter influenciado o indicador envolvem as obras da operação Porto Maravilha, que culminaram com um trânsito intenso na região e dificultaram o acesso ao museu; a Copa do Mundo, que motivou o fechamento do MAR em dias de jogos da seleção brasileira e concentrou o interesse de boa parte da população; a programação oferecida, o conteúdo e a atratividade das exposições.

Essas possibilidades não minimizam, porém, os esforços e as iniciativas de ativação para atrair o público visitante. Alguns exemplos são as atividades promovidas no Dia das Crianças, que se estenderam pelo fim de semana e registraram um bom número de frequentadores, o Verão no MAR, que abriu as portas do museu até mais tarde e ofereceu apresentações musicais gratuitas para o público, além de diversas outras ações de gratuidade para servidores públicos, taxistas e familiares de estudantes, por exemplo.

Na área financeira, o MAR mostrou resultados sólidos no período. A receita com patrocínios chegou a 36% do total de recursos obtidos pelo museu, totalizando mais de R\$ 8 milhões,

e o número de ações realizadas em parceria com outras instituições também superou a meta. Por outro lado, esse desempenho pode ter impactado negativamente no percentual da receita operacional – que advém da bilheteria, da locação de espaços para eventos e da cessão onerosa da loja, café e restaurante instalados no museu – que se manteve abaixo do estipulado para o período (5% sobre o total de receitas).

Ainda, cabe ressaltar que ações específicas para alavancar público resultaram em um índice de gratuidade em torno de 60% dos ingressos, acima da meta de 50%. Além disso, a nova política de cotas e contrapartidas, que disponibiliza mais espaços da Escola do Olhar para patrocinadores, bem como o aumento das atividades de educação, provocaram um crescimento na taxa de ocupação das salas, diminuindo assim a capacidade de locação desses espaços para terceiros.

Em relação aos repasses da Prefeitura, a assinatura de termo aditivo em 2014 prevê a liberação de R\$ 24 milhões no próximo biênio – mesmo valor do contrato anterior. Um segundo aditivo, no valor de R\$ 4 milhões, foi negociado entre a Prefeitura do Rio de Janeiro e o Instituto Odeon.

○ Instituto Odeon busca a reflexão permanente de suas ações e do próprio modelo de gestão

## GESTÃO

## MAR EM NÚMEROS

TABELA COM OS INDICADORES DO MUSEU,  
BASEADOS NO CONTRATO DE GESTÃO 2014/2016

INDICADOR	RESULTADO 2013	META 2014
<b>Acervo</b>		
% de itens do acervo do MAR inventariados (museográficos, bibliográficos, arquivísticos)	-	100%
% de itens do acervo do MAR catalogados (museográficos, bibliográficos, arquivísticos)	7%	30%
<b>Programação Expositivo e Programação Cultural</b>		
Número de exposições realizadas	13	10
Número de público no MAR	327.154	220.000
% de gratuidade dos visitantes	55%	50%
% de satisfação dos visitantes com o programa expositivo	-	80%
<b>Programa Educativo e Acessibilidade</b>		
Número de público atendido por visitas educativas	40.199	40.000
Número de público atendido por visitas educativas com perfil de estudante	34.074	32.000
% de satisfação do público com as visitas educativas	-	80%
Número de atividades da Escola do Olhar	155	84
Número de público participante de atividades da Escola do Olhar (E.O)	8.349	4.700
% de satisfação do público com atividades da Escola do Olhar (E.O)	-	80%
Número de atividades da E.O voltadas para professores	60	42
Total de público participante da E.O com perfil de professores	2.137	2.400
Número de atividades da E.O em parceria com universidades	26	5
Número de público nas atividades em parceria com universidades	1.083	800
Número de pessoas inscritas no programa Vizinhos do MAR	840	2.000
Número de visitas dos Vizinhos do MAR	866	1.100

VISTA DA  
EXPOSIÇÃO  
DESILIZE  
<SURFE SKATE>

RESULTADO 2014	STATUS
96%	não cumprida
32%	cumprida
13	cumprida
207.119	não cumprida
61%	cumprida
88%	cumprida
44.460	cumprida
35.701	cumprida
93%	cumprida
406	cumprida
25.574	cumprida
95%	cumprida
118	cumprida
2.702	cumprida
70	cumprida
2.803	cumprida
2.595	cumprida
808	não cumprida



THALES LEITE

## GESTÃO

## MAR EM NÚMEROS

TABELA COM OS INDICADORES DO MUSEU,  
BASEADOS NO CONTRATO DE GESTÃO 2014/2016\*

INDICADOR	RESULTADO 2013	META 2014
<b>Comunicação e Imprensa</b>		
Número acumulado de inserções sobre o Museu de Arte do Rio em veículos de comunicação, públicos e privados, e por meio de mídia espontânea	473	400
Número de seguidores nas mídias sociais	32.279	40.000
Número de visitantes no website do museu	194.260	250.000
Número de publicações produzidas	7	4
<b>Captação de Recursos e Relacionamento</b>		
% de receita operacional (bilheteria, locação, cessão onerosa) / total	6%	5%
% de receita de patrocínios / total	37%	20%
Número de pessoas cadastradas no programa Amigos do MAR	-	500
Número de ações realizadas pelo MAR em parceria com outras instituições	55	30
<b>Gestão e Infraestrutura</b>		
% de satisfação do público com serviço prestado	-	80%
% de colaboradores do MAR que são moradores do entorno	12%	7%
% de colaboradores que receberam treinamento	100%	10%

\*O DESEMPENHO GLOBAL ALCANÇADO EM 2014, CALCULADO PELA SOMA DOS RESULTADOS INDIVIDUAIS DE CADA META MULTIPLICADOS PELO SEUS PESOS (PACTUADOS NO CONTRATO DE GESTÃO), FOI DE 9,75, BEM ACIMA DOS 8,0 EXIGIDOS COMO PONTUAÇÃO MÍNIMA PELO CONTRATO.

VISTA DA  
MOSTRA  
LARGO DO  
PAÇO

RESULTADO 2014	STATUS
2.045	cumprida
65.599	cumprida
284.543	cumprida
6	cumprida
4%	não cumprida
36%	cumprida
1.584	cumprida
185	cumprida
90%	cumprida
8%	cumprida
12%	cumprida



THALES LEITE

# GESTÃO

O investimento em comunicação deu fôlego para o fortalecimento da marca e do posicionamento do museu

## COMUNICAÇÃO

A comunicação é uma área essencial para o MAR estabelecer um diálogo direto com a sociedade e seus diversos públicos de relacionamento. É importante, também, para fortalecer o posicionamento do museu, consolidar sua marca e reafirmar a transparência de suas atividades perante a comunidade.

Em 2014, uma série de ações reforçou essa orientação. A área foi reestruturada e a diversificação da estratégia abriu espaço para o desenvolvimento de um trabalho com foco em *branding* e identidade visual, em busca da preservação do nome e da marca do museu. O investimento nas redes sociais ampliou o alcance do MAR, e um programa editorial, dividido em três áreas (tradução de livros, catálogos e programação de exposições), deu origem a publicações relevantes do ponto de vista artístico e cultural. Entre elas, destaque para a tradução de livros de autores como Stefan Andriopoulos, Andreas Huyssen e Philippe-Alain Michaud, lançados em outros países e até então sem versão para o português. Ainda, vale destaque para a realização de dois catálogos: *Pororoca - A Amazônia no MAR*, organizado por Paulo Herkenhoff,

e *Pernambuco Experimental*, organizado por Clarissa Diniz.

Nas redes sociais, o museu atingiu um número expressivo de pessoas com seu perfil no Facebook, Twitter, Instagram e Youtube. As citações sobre o MAR em jornais, revistas e sites totalizaram 2.045. As inserções da instituição em veículos de comunicação, incluindo mídia espontânea, somaram 91.300 cm<sup>2</sup>, o equivalente a R\$ 32.331.148,91 se o mesmo espaço fosse comprado como publicidade.

Ainda na área de comunicação, um trabalho, iniciado em 2014 por uma empresa especializada, está levantando a imagem que pessoas de diferentes perfis têm do museu. A partir das informações coletadas, o objetivo é traçar planos de ação com foco em *branding* e reputação. No período, também foi desenvolvido um Sistema de Identidade Visual para o MAR que se constitui como o segundo passo no processo de gestão da marca do museu, após a criação de seu manual. O Sistema visa fortalecer a marca da instituição, mantendo sua integridade e possibilitando reconhecimento imediato do museu em todos os materiais de divulgação com foco na unidade.

Em 2014, também foi observado o crescimento do número de acessos ao site do museu, mensurado pelo *Google Analytics*. A meta de 250 mil visualizações foi ultrapassada e, em 31 de dezembro, o total de visitantes no ano foi de 284.543. Estima-se que esse desempenho seja resultado de várias ações, tais como: o cuidado com o desenvolvimento do conteúdo do site ao longo do ano, aplicando técnicas de SEO (*Search Engine Optimization*), que permite um bom posicionamento do website na busca orgânica do Google; a divulgação do endereço do site nas peças impressas do MAR; o link para diversas páginas do site nas redes sociais, principalmente referentes às vagas de trabalho; a reformulação da seção “Educação”, facilitando o entendimento das diversas atividades da Escola do Olhar; a divulgação de algumas ações entre setembro e dezembro, como o “Passeio de Machado”, a comemoração do Dia das Crianças e o Verão no MAR; e o lançamento da seção Multimídia, que organizou em uma página todo o conteúdo audiovisual produzido desde a inauguração do museu, com a possibilidade de download das fotos.

## O MAR NA REDE

**65 MIL**

SEGUIDORES NO **FACEBOOK**



> /museudeartedorio

**2.046**

SEGUIDORES NO **TWITTER**



> @museuarterio

**3.776**

SEGUIDORES NO **INSTAGRAM**



> /museudeartedorio

**35.867**

SEGUIDORES NO **YOUTUBE**



> /Museudeartedorio

**284 MIL**

VISITANTES  
NO **SITE**

# GESTÃO

## PÚBLICO INTERNO

O MAR encerrou 2014 com 148 pessoas em seu quadro funcional. Dessas, 45% compõem as equipes de receptivo e monitoria e 8% são moradores do entorno – índice acima da meta estipulada no contrato de gestão. Ainda assim, existe o desafio de incorporar pessoas da comunidade local em cargos mais altos na hierarquia e engajá-las em uma cultura organizacional que traduza a proposta de um museu diverso e acolhedor.

Algumas ações nesse sentido foram adotadas em 2014, a fim de estabelecer um diálogo mais direto com o público interno e despertar o sentimento de pertencer em um número cada vez maior de funcionários. Um grupo de trabalho com representantes de todas as áreas foi criado para pensar nas melhores alternativas para abrir esse diálogo. Algumas iniciativas já foram adotadas a partir dessa proposta, como as visitas mediadas para colaboradores e as ações voltadas para suas famílias. Outro passo importante foi qualificar e potencializar as áreas de convivência, de modo que todos se apropriem desses espaços e construam uma relação mais estreita com a instituição e outros colaboradores. Vale mencionar, ainda, as reuniões mensais

que concentram todos os funcionários, com a intenção de abrir um canal informativo, de relacionamento e aproximação entre as equipes. No período, a comunicação interna também foi melhorada e ampliada, com quadros de aviso, comunicados por e-mail e convites para ações diversas, entre outras.

Para 2015, está prevista a elaboração de relatórios com ações propositivas, a serem entregues para a diretoria. O objetivo é criar planos de ação voltados para o engajamento dos funcionários e disseminação de uma cultura alinhada à missão e aos valores do museu.

Ações para o público interno buscaram fortalecer o diálogo e o sentimento de pertencer dos funcionários

## RELACIONAMENTOS E PARCERIAS

O fortalecimento do vínculo com outras instituições e a criação de novas parcerias é um direcionamento estratégico imprescindível para um museu propositivo como o MAR. Ao longo de 2014, essa orientação levou ao desenvolvimento de projetos em diferentes frentes de atuação e culminou com a ampliação de uma rede que já começa a trazer resultados positivos.

A expectativa é de que, já em 2015, o número de parceiros na iniciativa privada dobre. Além de gerar benefícios mútuos, o fortalecimento dessa relação também tem um impacto direto na captação de recursos, especialmente por meio de patrocínios diretos e leis de incentivo à cultura.

Três fatores principais contribuíram para esse desempenho: a austeridade na gestão do MAR, com indicadores e metas claras e definidas, foco no resultado e na prestação de contas (o que acaba sendo um diferencial importante para um equipamento cultural); o início de um trabalho de atendimento direcionado especificamente para os parceiros, com o objetivo de zelar pelo bom relacionamento entre as partes e assegurar todas as contrapartidas oferecidas pelo museu; e a revisão e ampliação da política de cotas e contrapartidas, visando à renovação das parcerias e ao aumento dos valores aportados.

Em 2014, o museu também lançou seu programa de relacionamento com pessoas físicas, ao colocar em prática a primeira fase do projeto Amigos do MAR. Trata-se de uma ação estruturada a partir de encontros com outros agentes, para discutir os atuais programas de captação e fidelização de visitantes e doadores. No Amigos do MAR, o valor arrecadado é destinado para complementar atividades educativas do MAR - que são sempre gratuitas -, com o objetivo de manter um relacionamento próximo com o público e engajá-lo em uma causa que traz benefício para os próprios frequentadores do museu. Os doadores recebem e-mails personalizados, convites para as exposições e um balanço das atividades e visitas educativas, além de informações gerais sobre o museu. As doações são feitas na bilheteria, de maneira espontânea, e variam de R\$ 8 a R\$ 80. Na segunda fase, a ser lançada em 2015, a ideia é aumentar a arrecadação e fidelizar, por meio de grupos de interesses específicos e/ou benefícios exclusivos.

VISITA EDUCATIVA  
DE ALUNOS DE  
ESCOLA MUNICIPAL  
DO RIO DE JANEIRO



> VISTA  
DA EXPOSIÇÃO  
POROROCA - A  
AMAZÔNIA NO MAR





*“Um museu que  
pense o Brasil  
contemporâneo de  
forma múltipla, e sem  
centros de poder  
institucionalizados  
sobre a arte, precisa  
caminhar por  
vias transversais  
e compor seus  
circuitos”*

**PAULO HERKENHOFF,**  
DIRETOR CULTURAL DO MAR

# CONTEÚDO E ACERVO

# PROPOSTA CURATORIAL

O MAR NÃO SE PRENDE A UM ESTILO, ÉPOCA OU NATUREZA ARTÍSTICA. SUA PROPOSTA É EXPLORAR AS DIMENSÕES HISTÓRICAS, SIMBÓLICAS E IMAGINÁRIAS DE TEMAS ESPECÍFICOS

**Desde a primeira exposição, o MAR busca a articulação das dimensões históricas,**

simbólicas e imaginárias de questões e temas específicos, sem se prender necessariamente a um estilo, época ou natureza artística. Essa proposta envolve o modelo de organização do acervo e se estende às chamadas exposições transversais, que criam narrativas e conexões entre diferentes linguagens e períodos. Na prática, isso se traduz em uma multiplicidade de perspectivas que pode reunir obras contemporâneas, artefatos antigos, objetos, vídeos, documentos históricos, brinquedos e até lembranças turísticas no mesmo espaço.

Essa vocação consolidou-se em 2014, com consequências diretas na programação e no crescimento da coleção. Duas exposições ilustram bem a ideia de transversalidade do programa curatorial. A exposição *Do Valongo à Favela* tem como tema central a zona portuária do Rio e reúne instrumentos recreativos dos escravos que trabalharam na região, quadros do século 19 e obras contemporâneas, entre outras peças. Em

*Pororoca - A Amazônia no MAR*, cerca de 500 itens das mais variadas linguagens e estilos artísticos tomaram duas salas para mostrar a Amazônia sob diferentes pontos de vista.

A diversidade de temas e possibilidades abertas na área de conteúdo também atende ao compromisso do MAR de trabalhar com questões atuais e o coloca entre duas esferas: a do pensamento crítico sobre a cidade do Rio de Janeiro (que tem um andar permanente dedicado a ela) e, simultaneamente, a do olhar para o Brasil e o mundo, como mostra boa parte das 13 exposições realizadas em 2014 (*leia mais sobre a programação do ano da página 50 a 53*). Duas delas foram selecionadas entre as 10 principais mostras do ano, em artigo publicado no jornal *O Globo* (*Pororoca - A Amazônia no MAR e Museu do Homem do Nordeste*).

As exposições realizadas no MAR são definidas pela Diretoria Cultural e passam pela validação dos membros do Conmar. O Instituto Odeon acompanha o processo e trabalha a partir dessas definições.



VISTA DA EXPOSIÇÃO  
DO VALONGO À  
FAVELA: IMAGINÁRIO  
E PERIFERIA

THALES LEITE

# COLEÇÃO

O CRESCIMENTO DO ACERVO É UMA BUSCA PERMANENTE DO MAR, SEJA POR MEIO DE DOAÇÕES SEJA POR AQUISIÇÕES. ALÉM DE TRAZER NOVAS PERSPECTIVAS PARA A PRODUÇÃO CURATORIAL, TAMBÉM CONTRIBUI PARA AMPLIAR AS ATIVIDADES DE EDUCAÇÃO

**O crescimento significativo da coleção do MAR em 2014**, por meio de doações e aquisições a partir das próprias exposições, é uma conquista que abre novas perspectivas e possibilidades para suas atividades, não apenas na área de conteúdo, mas também no eixo de educação. Atualmente, o museu conta com mais de 16 mil obras, sendo mais de 7 mil itens bibliográficos e aproximadamente 3 mil arquivísticos. Ao todo, são 100 doadores e 60 fundos (cada um formado por 20 obras ou mais), o que permitiu a formação e ampliação dos chamados núcleos significativos, uma metodologia que orienta a taxonomia do acervo ao identificar os itens de acordo com temas específicos, e não por estilo, artista, época ou linguagem – como acontece comumente em muitos museus.

Esse jeito de organizar a coleção tem uma relação direta com o programa curatorial do MAR e segue o mesmo princípio das exposições transversais, ou seja, reunir peças e obras de linguagens distintas, mas

que conversam entre si. Os núcleos significativos também mudam e se transformam ao longo do tempo, à medida que o acervo incorpora novas obras. Assim, podem abordar assuntos diversos, como urbanismo e escravidão, além de abrigar variações estéticas que vão do colonial ao contemporâneo.

Essa metodologia de organização também reforça uma identidade que o MAR busca diariamente: a de ser um museu de processos. Esse conceito compreende a ideia de algo contínuo, que não se limita a um evento em si ou a um período restrito de tempo. Tudo tem uma consequência e gera novas possibilidades. Dessa forma, uma exposição contribui para o crescimento do acervo, que leva à criação de um núcleo significativo, que pode dar origem a uma outra exposição, um seminário, um curso ou um livro. É um pensar no longo prazo que estabelece um vínculo entre as várias atividades do museu e contribui de modo preponderante para a relação estreita e indissociável entre cultura e educação.

EXPOSIÇÃO  
ENCONTRO DE  
MUNDOS

Ainda sobre o acervo, um avanço importante em 2014 foi a inventariação de 96% dos itens da coleção. Apesar do esforço empreendido por toda a equipe, uma das razões que levaram ao não cumprimento diz respeito ao volume de doações aceitas em 2014 sem a possibilidade de previsão/planejamento – que pode ser minimizado com uma política de formação de acervo. O próximo passo é sistematizar a dinâmica de inventariação das doações, uma vez que essas aquisições são constantes, e a catalogação dos itens é um trabalho complexo já iniciado em 2014.

Um desafio importante para o próximo período é solucionar a questão da reserva técnica, espaço onde os itens do acervo são mantidos, já que o local concebido no projeto inicial do MAR está totalmente ocupado com os atuais itens da coleção. Existe a possibilidade de estendê-la para salas específicas da Escola do Olhar ou alugar um espaço fora das instalações do museu, mas essas e outras alternativas ainda estão sendo analisadas pelas equipes responsáveis, e discutidas com o Conmar.

A solução para a reserva técnica também passa pela elaboração da política de formação de acervo e envolve outras questões, relacionadas ao projeto museológico do MAR e a interesses diversos.



THALES LEITE

## EXPOSIÇÕES

**DESLIZE <SURFE SKATE>**

14/1/2014 a 27/4/2014

**Raphael Fonseca**

Surfe e skate são o norte e o sul desta exposição que reuniu 120 obras envolvendo fotografias, pinturas, objetos, desenhos e videoinstalações, entre outros suportes. Ambos os esportes são vistos em uma perspectiva histórica, mas sem a pretensão do esgotamento. Informações e imagens foram selecionadas a partir de um arco temporal que vai de 1778, quando são feitos os primeiros desenhos dos habitantes do Havai a surfar, até discussões públicas sobre o lugar dessas atividades no Brasil. Além de situações em que a dança dos movimentos aparece em sua literalidade, outras proposições artísticas lidam com a visualidade de modo mais transversal; prancha e shape podem ser vistos como formas escultóricas, assim como as ondas do mar e sua espera são ladeadas pela ruidosa disseminação de papéis colados pelas superfícies das cidades. Ou, nas palavras do skatista e colecionador Eduardo Yndyo, “tudo que desliza fascina, quando o deslizar pode ser controlado, aí apaixona”. Uma fascinação que experimentamos em nossa imaginação até alcançarmos a única certeza de qualquer deslize: a queda.

**LARGO DO PAÇO**

21/1/2014 a 13/4/2014

**Fundo Fátima Zorzato e Ruy Souza e Silva**

No Dia de São Sebastião, padroeiro do Rio de Janeiro, o MAR recebe a generosa doação realizada por Fatima Zorzato e Ruy Souza e Silva, de São Paulo. Como parte da exposição *ImaginaRio*, trata-se de um precioso conjunto de imagens da Praça 15, que durante três séculos foi espaço político e sítio urbanístico de invulgar importância na História do Brasil.

As imagens foram cuidadosamente selecionadas pelo colecionador e bibliófilo Ruy Souza e Silva para a instituição. Em atuação como curador erudito e especialista esmerado, o benfeitor do museu reuniu desde a mais antiga imagem conhecida desta região do Rio de Janeiro, uma gravura de 1599, feita a partir do desenho deliciosamente fantasioso de Oliver van Noort, até fotografias do século XX por Marc Ferrez, Augusto Malta e A. Ribeiro. O histórico de registro visual do antigo Largo do Paço é um capítulo do urbanismo do Rio de Janeiro, um dos focos da coleção e da programação de mostras, cursos e debates do MAR. A doação configura-se, ademais, um documento especial do próprio país, pois esse talvez seja o sítio mais bem representado visualmente ao longo de séculos da vida social.

**ENCONTRO DE MUNDOS**

18/2/2014 a 25/5/2014

**Paulo Herkenhoff**

A exposição celebrou o primeiro aniversário do MAR e reuniu, pela primeira vez, as obras doadas à instituição para homenagear seus benfeitores na formação do acervo. Abrigou mais de 160 peças de artistas como Aleijadinho, Guinard, Vik Muniz, Mestre Valentim, Ione Saldanha e Raul Mourão.

O ponto de partida foi a instalação *Modernismo Shamânico*, de Sergio Vega, que representou o meio ambiente, os tempos culturais, a música, a arquitetura moderna, o design, a tecnologia, as instituições de arte, as tradições populares e a vida social do Brasil. Juntamente com a tapeçaria do século XVII, de Albert Eckhout, chamada *O Combate dos Animais - A Anta e a Onça* (Série *As Pequenas Índias*), a obra articulou o encontro dos visitantes com os diversos mundos abrigados na coleção. A ideia dos núcleos significativos estava evidente: rearticuladas entre si em termos simbólicos, as obras criaram sentidos e vínculos únicos, pensados sob os mais diversos pontos de vista.

YASHIMI LOPES



## CADA DIA MEU PENSAMENTO É DIFERENTE

18/3/2014 a 13/4/2014

**Mão na Lata – Redes da Maré**

Como parte da exposição *ImaginaRio*, reúne imagens realizadas por jovens moradores da Maré, participantes do projeto Mão na Lata, inspirados em contos e crônicas de Machado de Assis. Os conflitos éticos, os dilemas morais e a crítica mordaz encontrados nos contos do escritor serviram para discutir muitos aspectos da experiência humana, fazendo que o grupo de adolescentes percebesse, aos poucos, que toda pessoa é, em alguma medida, personagem e autora de sua própria história. As imagens foram registradas com câmeras pinhole, feitas à mão e a partir de latas de leite em pó. Retratam lugares do Rio de Janeiro mencionados nos contos ou relacionados com a vida de Machado, como o Morro do Livramento, onde o escritor nasceu. Outras revelam os lugares por onde os jovens fotógrafos transitam no seu cotidiano e seus autorretratos.

LUCIANO OLIVEIRA



## EXPERIMENTANDO PERNAMBUCO EXPERIMENTAL

15/4/2014 a 25/5/2014

**Clarissa Diniz e Paulo Herkenhoff**

O processo de criação de artistas experimentais de Pernambuco é o ponto de partida para um laboratório de experimentações no MAR. Os procedimentos criativos de obras de José Cláudio, Paulo Bruscky, Montez Magno, Daniel Santiago, Lula Cardoso Ayres, Raul Córdula e Jomard Muniz de Britto – pertencentes à Coleção MAR – foram experimentados pelo público nesta exposição participativa, como um modo de ativar e reinventar a força dessa produção artística.

THALES LEITE



## JOSEPHINE BAKER E LE CORBUSIER – UM CASO TRANSATLÂNTICO

15/4/2014 a 17/8/2014

**Inti Guerrero e**

**Carlos Maria Romero**

A exposição apresentou obras e documentos sobre o encontro ocorrido no Rio de Janeiro, em 1929, de dois grandes personagens da vanguarda modernista no século XX: a dançarina, cantora e atriz Josephine Baker (1906-1975) e o arquiteto Le Corbusier (1887-1965). Ela foi a primeira estrela negra da dança no mundo e subverteu os padrões de seu tempo com o corpo nu e coreografias de movimentos selvagens e anárquicos; ele, um dos principais nomes da arquitetura moderna mundial. A mostra discutiu questões de gênero, raça e formalidade nas artes por meio de cerca de 400 peças, entre instalações, fotografias, desenhos, pinturas, documentos, filmes e performances de artistas brasileiros e internacionais, incluindo o próprio Le Corbusier. As peças ocuparam um total de 600 m<sup>2</sup> do pavilhão de exposições.

THALES LEITE



## EU COMO VOCÊ

13/5/2014 a 20/7/2014

**Paulo Herkenhoff**

**e Grupo EmpreZa**

Dando continuidade ao projeto de abrir as portas para jovens artistas que vivem fora do eixo Rio-São Paulo, o MAR recebeu uma retrospectiva do coletivo goiano Grupo EmpreZa, que há 13 anos se dedica a pensar o corpo, a performance e as construções simbólicas. Dividida em duas salas, a mostra trouxe registros fotográficos e filmagens de performances antigas e apresentou 21 performances de membros do grupo e artistas convidados. A exposição também ultrapassou as paredes do MAR e se alastrou pela cidade. Ao longo dos meses de exposição, o Grupo ocupou uma residência onde artistas convidados puderam intensificar a troca de experiências e criar novos trabalhos. Os resultados dessa vivência também puderam ser conferidos nas salas expositivas do museu e nas intervenções e ações pela cidade.

## EXPOSIÇÕES

THALES LEITE



### DO VALONGO À FAVELA: IMAGINÁRIO E PERIFERIA

27/5/2014 a 1º/2/2015

**Rafael Cardoso e Clarissa Diniz**

A exposição toma a história de exclusão da região portuária do Rio de Janeiro como ponto de partida e examina como foi sendo formado o imaginário cultural dessa periferia, por meio de sua presença na arte. A mostra cria um percurso desde as imagens antigas do lugar e das atividades ali decorridas, até a elaboração da favela como questão de interesse da arte para muito além dos limites geográficos que lhe deram origem. Hoje, as ideias de “periferia” e “periférico” são de importância vital para a arte contemporânea, colocada aqui em diálogo crítico com vestígios de um passado que vai sendo revisto e reinventado. A favela, em sua relação com a região portuária do Rio de Janeiro, tem longa história, sendo parte fundamental dos modos de memória e de vida do Brasil. Precisa de visibilidade para que o respeito, devido a todos, alcance também os que foram sempre excluídos e postos à margem.

REPRODUÇÃO



### TATU: FUTEBOL, ADVERSIDADE E CULTURA DA CAATINGA

15/6/2014 a 19/10/2014

**Eduardo Frota e Paulo Herkenhoff**

O MAR politizou a figura da mascote da Copa do Mundo, o tatu-bola ou Fuleco. A exposição combinou surpresas, diversão e questionamento crítico ao abordar o universo simbólico do futebol e da caatinga, o habitat natural e exclusivo desse tatu, espécie ameaçada de extinção, que ao virar bola para se defender torna-se presa fácil do homem. A caatinga, único bioma exclusivamente brasileiro, ambiente de resistência e adversidade, é fonte rica de convivência entre culturas indígenas e vestígios coloniais nesta exposição representada por Antonio Conselheiro, Lampião; retirantes, Rachel de Queiroz, Graciliano Ramos; o Cinema Novo e outros. A mostra refletiu a diversidade cultural, a face anti-heroica do futebol brasileiro, ainda que pentacampeão, que surge em peladas ladeira abaixo ou na lama e num time que nunca marcou um gol. Além do espaço regular, a exposição se espalhou pelo museu ocupando o pilotis e a passarela que une a Escola do Olhar ao pavilhão de exposições. Nos pilotis, grama sintética em todo piso, mesas de futebol totó e futebol de botão proporcionam atividades inusitadas aos visitantes. Professores e alunos do Instituto Benjamin Constant se juntam à equipe do educativo do MAR para realizar atividades, como oficinas com cerâmica.

THALES LEITE



### “HÁ ESCOLAS QUE SÃO GAIOLAS E HÁ ESCOLAS QUE SÃO ASAS”

26/8/2014 a 11/1/2015

**Janaina Melo e Paulo Herkenhoff**

Nesta segunda edição da série Arte e Sociedade no Brasil, o MAR apresenta uma leitura singular de como a arte se envolve com educação. Em suas origens, o acesso aos museus e à escola era reservado aos estratos sociais dominantes e circunscrito à formação e ao lazer das elites. No Brasil, apenas no pós-guerra os museus ampliaram sua abertura para a sociedade e a consciência de seus deveres de acessibilidade e universalidade. Nesse sentido, obras de arte, documentos e projetos educacionais debatem os sentidos da educação e do lugar dito escola. O pacto crítico da produção artística com a educação está aqui concentrado em quatro núcleos: (1) teoria, com foco em Anísio Teixeira, Darcy Ribeiro e Paulo Freire; (2) processos, que documenta experiências da prática educacional; (3) dispositivos, que discute as dimensões de poder das estruturas educacionais; e (4) linguagem, que explora a relação entre fazer artístico, fala e escrita como campo de reconhecimento das diferenças. A mostra também homenageia a artista Anna Bella Geiger, que há décadas discute dispositivos como cartilhas, atlas e métodos de leitura a partir das relações transculturais.

LUCIANO OLIVEIRA



## POROROCA - A AMAZÔNIA NO MAR

9/9/2014 a 23/11/2014

**Paulo Herkenhoff**

Com cerca de 500 objetos doados por mais de 50 pessoas, a coleção de arte do MAR sobre a Amazônia é hoje o mais completo acervo do gênero fora da região. Cobre uma diversidade cultural que atravessa a tradição dos povos indígenas, o ribeirinho e a modernidade, retratando dois séculos e meio de história crítica em instalações, pinturas, esculturas, fotografias, artes gráficas e decorativas, vestuário, mapas e objetos arqueológicos. Com base nesse material, a exposição apresentou um olhar analítico e não cronológico de universos e tempos culturais, desde as diversas etnias indígenas à realidade dos centros urbanos da região. Entre os registros históricos, foram apresentados a primeira imagem publicada de uma seringueira e documentos pombalinos e imperiais sobre a região. Destacam-se ainda brinquedos do Círio de Nazaré e um álbum com 132 aquarelas do baixo Amazonas. Em paralelo, uma série de atividades educativas vinculadas à exposição foram desenvolvidas pela Escola do Olhar. Em 2015, será realizado um simpósio com intelectuais indígenas para definição de um programa permanente do museu com sua cultura.

THALES LEITE



## GUIGNARD E O ORIENTE, ENTRE O RIO E MINAS

11/11/2014 a 26/4/2015

**Priscila Freire, Marcelo Campos e Paulo Herkenhoff**

A exposição dá continuidade ao programa curatorial de interesse historiográfico do museu, ao revisar narrativas da história da arte a fim de problematizar suas eventuais simplificações e ativar sua dimensão crítica. A singularidade da contribuição de Alberto da Veiga Guignard para a modernidade da arte produzida no Brasil também passa por seu interesse pela China. Enquanto grande parte dos artistas modernos do país cultivou um diálogo com referências do Japão, Guignard mostrou-se prolífico em conceber sua obra a partir da interlocução com a arte chinesa, entrecruzada com a estética colonial que marca seu lugar de atuação, Minas Gerais, bem como sua formação sensível, igualmente interpelada pela paisagem do Rio de Janeiro.

A mostra reúne pinturas, desenhos, objetos, documentos, gravuras e outras peças que estabelecem diálogos capazes de sublinhar a riqueza da troca entre a pintura desse artista brasileiro e as referências da arte e da iconografia oriental, percorrendo o fértil campo do barroco brasileiro - e, de modo mais amplo, da estética colonial. Para além de uma filosofia da paisagem, trata-se de um conjunto de obras que nos alerta para as políticas da representação e da imagem, que, hoje, constituem um dos cerne da vida simbólica de uma sociedade.

EDUARDO ORTEGA



## MUSEU DO HOMEM DO NORDESTE

16/12/2014 a 22/3/2015

**Clarissa Diniz e Paulo Herkenhoff**

Nesta exposição, o artista Jonathas de Andrade - alagoano radicado no Recife - reúne 18 obras suas (várias delas inéditas, concebidas especialmente para a mostra) e 74 peças da coleção Fundação Joaquim Nabuco (parte dos acervos do Centro de Estudos da História Brasileira - Cehibra e do Museu do Homem do Nordeste), da Fundação Gilberto Freyre e do Instituto Lula Cardoso Ayres. São instalações, vídeos, fotografias, pinturas, grafites, objetos e documentos que, articulados, tensionam os estereótipos de masculinidade e outras ideias preconcebidas normalmente vinculadas à região que foi berço da colonização portuguesa no Brasil. Nesse contexto, o artista se move com um raro sentido crítico, político e intelectual. O projeto expográfico, desenvolvido para despertar no visitante a sensação de estar vendo um museu dentro de outro, tira as obras da parede e as coloca em um mobiliário especialmente criado para a mostra. Museu do Homem do Nordeste ocupou totalmente o primeiro andar do MAR e integrou o projeto curatorial do MAR que tem como objetivo abrir espaço para artistas que vivem e têm sua produção focada fora do eixo Rio-São Paulo.

WORKSHOP A FOTO  
NOSSA DE CADA DIA,  
COM OS ALUNOS DO  
GINÁSIO EXPERIMENTAL  
DE ARTE "VICENTE  
LICÍNIO CARDOSO" (GEA)





*“A aproximação entre museu e escola é fundamental para a ampliação do universo cultural de nossos alunos, sendo importante no processo de construção do conceito de cidadania nas escolas. Esse movimento deve acontecer nos dois sentidos, dentro dos dois ambientes. É nessa direção que precisamos continuar caminhando”*

**HELENA BOMENY,**  
SECRETÁRIA MUNICIPAL DE  
EDUCAÇÃO DO RIO DE JANEIRO

# EDUCAÇÃO

# ABORDAGEM

O OBJETIVO NA ÁREA DE EDUCAÇÃO É PROMOVER ATIVIDADES QUE DEMOCRATIZEM O ACESSO AO ESPAÇO PÚBLICO E SE APROPRIEM DAS QUESTÕES LANÇADAS PELA ÁREA DE CONTEÚDO, SEM ABRIR MÃO DE UMA POSTURA CRÍTICA E PROPOSITIVA

**O MAR nasceu como uma instituição prioritariamente voltada para a educação.** Desde o início de suas atividades, esse é um tema que estabelece uma relação direta e horizontal com o programa curatorial e busca um lugar que não se resume a ocupar uma esfera apenas contemplativa e difusora das exposições. Ao contrário, a proposta de educação do MAR é se apropriar das questões lançadas pela área de conteúdo e trabalhá-las com autonomia e de acordo com as inúmeras possibilidades que uma escola oferece.

Em termos práticos, isso se traduz em cursos, palestras, workshops, seminários, parcerias com universidades, ONGs e outras instituições. A base desse trabalho

é uma proposta que assegure invariavelmente a abertura de um espaço democrático e receptivo a todos e que busque o pensamento crítico sobre temas relevantes para a cidade e a sociedade como um todo, tanto do ponto de vista social e político quanto artístico.

As ações do programa de educação se concentram na Escola do Olhar, que ocupa um dos dois prédios do complexo do MAR e é a porta de entrada para qualquer visitante do museu. Tudo começa ali. Para se chegar ao pavilhão de exposições, é preciso antes atravessar o caminho da educação, uma dinâmica bem recebida pelo público e que demonstra o compromisso do MAR com a interlocução entre arte e educação.

> CURSO DE **FORMAÇÃO DE MEDIADORES DO MAR, UM DOS PROGRAMAS DA ESCOLA DO OLHAR**



# ESCOLA DO OLHAR

O MAR SE ABRE PARA ATIVIDADES DO ENSINO FORMAL E PARA PROJETOS QUE ESTÃO ALÉM DOS MUROS DO MUSEU E DAS ESCOLAS. PARCERIAS COM UNIVERSIDADES, ÓRGÃOS PÚBLICOS E SOCIEDADE CIVIL AMPLIAM O DIÁLOGO ENTRE ARTE E EDUCAÇÃO

**A Escola do Olhar é um espaço de formação continuada que se propõe a estimular e disseminar a sensibilidade e o conhecimento.** Compreendendo a educação como campo aberto a diferentes estímulos, ela apresenta, em seu escopo, atividades que se relacionam com os eixos do ensino formal, dedicadas a professores e educadores em todo o arco da educação – da infantil à pós-graduação. Da mesma forma, busca integrar-se a rotinas e desafios de um processo educativo que aconteça também além dos muros da escola, tendo sempre como mote a arte e a cultura visual.

O ano de 2014 foi importante para fortalecer essa marca e reafirmar a Escola do Olhar como um espaço dedicado à cidade do Rio de Janeiro e promotor do debate público. Foi um período de amadurecimento da proposta educativa do museu e de intensa produção; que serviu para consolidar a regularidade de muitas atividades, ao mesmo tempo em que permitiu a concepção de ações que

buscam o diálogo permanente com o programa curatorial.

Um avanço da área em 2014 foi a definição de cinco eixos principais para a Escola do Olhar: o programa Arte e Cultura Visual, com cursos, workshops, palestras e oficinas que se relacionam com as exposições; o programa de visitas; o programa de formação com professores; o Vizinhos do MAR; e o MAR na Academia.

No primeiro eixo, um dos destaques do ano foi o Curso de Curadoria, que aborda as práticas curatoriais contemporâneas e promove também uma série de palestras e encontros com convidados brasileiros e estrangeiros. O programa tem duração de dois meses, e as aulas acontecem uma vez por semana, totalizando 24 horas. Lançado em 2014, ofereceu 30 vagas e teve cerca de 250 inscrições.

Outra novidade em 2014 foi a Batalha do Conhecimento, uma ação que estimula a apropriação dos espaços do museu e

44.460

VISITANTES  
PARTICIPARAM DAS  
VISITAS EDUCATIVAS

5.784

VISITANTES  
PARTICIPARAM DAS  
BATALHAS DO  
CONHECIMENTO

pensa a Escola do Olhar para além das salas e ateliês. O ponto alto da atividade é uma disputa de hip hop em que a matéria-prima dos participantes são as próprias exposições do MAR. Depois de passar pelas mostras, os inscritos devem elaborar rimas a partir de palavras definidas por outros visitantes, abordando os temas e questões que observaram durante a visita. O vencedor é aquele que faz a melhor rima e, no final, o conteúdo da batalha pode gerar um curso de curta duração sobre a cultura hip hop. A ação aconteceu de março a novembro, uma vez por mês, e atraiu interessados de vários pontos da cidade. Em todas as edições, mais de

5 mil pessoas acompanharam as disputas, incluindo participantes e público em geral.

Esse diálogo com as exposições pode acontecer de várias maneiras, direta ou indiretamente. A mostra *Josephine Baker e Le Corbusier no Rio – Um caso transatlântico* gerou debates que ampliaram as questões apresentadas no pavilhão. Da mesma maneira, numa linha mais transversal, um recorte de *Tatu: Futebol, Adversidade e Cultura da Caatinga* originou um curso de um mês sobre literatura de cordel – assunto que foi abordado na exposição, mas não era seu objeto principal.

## FORMAÇÃO DE MEDIADORES

Ainda no primeiro eixo de educação, o curso de formação de mediadores consolidou-se em 2014 como uma importante ação oferecida pelo MAR. Com duração de três semanas e carga horária de 37 horas, ele é destinado a pessoas que têm interesse em se tornar educadores de museu e fortalece a ideia da instituição como um espaço de formação. Muitos participantes são integrados à equipe (cerca de 80%), mas o objetivo maior é prepará-los para trabalhar em qualquer equipamento cultural. Em 2014, o curso formou 30 pessoas.

### ALGUNS NÚMEROS DA ESCOLA DO OLHAR

**74** ATIVIDADES CULTURAIS

**24** AÇÕES EDUCATIVAS

**333** CURSOS, SEMINÁRIOS E PALESTRAS, ENTRE OUTRAS ATIVIDADES

**30.090** ESTUDANTES DA REDE PÚBLICA ATENDIDOS

# ESCOLA DO OLHAR

## 2.702

PROFESSORES  
PARTICIPARAM DAS  
ATIVIDADES DA ESCOLA  
DO OLHAR EM 2014

## FORMAÇÃO COM PROFESSORES

Os professores são agentes essenciais para o MAR atingir sua missão de proporcionar o exercício crítico da cidadania e promover o olhar histórico e cultural sobre o patrimônio que a cidade do Rio de Janeiro representa. Em parceria com a Secretaria Municipal de Educação, o museu oferece um conjunto de atividades que visa atender às necessidades encontradas na sala de aula e descobrir oportunidades educativas no dia a dia do trabalho desses profissionais.

A principal ação nesse sentido é o curso de formação de professores, um grande laboratório em que são discutidos diversos temas relacionados à educação. Um assunto muito trabalhado ao longo de 2014 foi o aprendizado na infância, com destaque para o curso de musicalização infantil.

Ao todo, mais de 2.700 professores participaram das atividades de formação no período.

Outro destaque é a parceria com o Instituto Desiderata, organização voltada ao trabalho de temas como mídia e educação, que resultou em um grande seminário no início de 2014 e em workshops mensais sobre escola e juventude. Os eventos abordaram assuntos como violência, conflito, corpo e sexualidade.

No período, também foi importante a continuidade e a reestruturação da parceria com a Escola de Formação de Professores Paulo Freire, que auxilia o museu a divulgar suas atividades e a identificar o público-alvo para os cursos, além de contribuir para a definição de temas, pautas e assuntos de interesse.

## MAR NA ACADEMIA

O programa MAR na Academia tem o objetivo de promover a cooperação entre os centros de pós-graduação de arte e abrir espaço para o intercâmbio de conhecimento em nível nacional e internacional. As ações visam fortalecer a posição do museu como espaço de

circulação do pensamento crítico e estimular a participação da universidade como instituição promotora da arte na esfera pública.

O MAR na Academia evoluiu em 2014 com uma série de atividades

para inserir o museu em uma agenda internacional de debates. Algumas ações foram especialmente bem-sucedidas nesse sentido: o ciclo de conferências *Culturas do Passado-Presente*, de Andreas Huyssen; o Programa África Hoje no MAR, em comemoração ao centenário de nascimento do ator, intelectual e ativista Abdias Nascimento, com seminários, conferências e ciclos de cinema, entre outras atividades ao longo do ano; o Programa Espectro Cinematográfico, que também compreendeu uma extensa programação entre setembro e novembro sobre teoria da imagem e do cinema; e o curso de Marc Dachy sobre Dadaísmo, que aprofundou a discussão sobre diferentes aspectos do movimento.

Esses eventos contaram com a participação de especialistas brasileiros e internacionais e envolveram instituições como a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e a Universidade Federal Fluminense (UFF).

O MAR na Academia também busca 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. As atividades do programa podem ocorrer em quaisquer espaços da cidade do Rio de Janeiro, conforme a adequação aos projetos propostos por professores, estudantes e artistas.

Em 2014, o museu recebeu aulas de disciplinas da Escola de Belas Artes em uma série de conferências que também foram abertas ao público. Algumas dessas iniciativas dialogaram diretamente com a programação do MAR na Academia, como as aulas de Tania Rivera sobre Dadaísmo e o pensamento de Marc Dachy. Em ação semelhante do artista e professor Cezar Bartolomeu, também aberta ao público, ocorreram oficinas sobre Adam Frelin e Melissa Thorne, professores da State University of New York, e do próprio Cezar Bartholomeu na discussão de práticas contemporâneas do campo da arte.

Essas atividades também estão alinhadas com a proposta do MAR em se afirmar como um de museu de processos, estabelecendo conexões entre iniciativas que podem se complementar, mesmo tratando de assuntos diferentes (*leia mais sobre museu de processos na página 48*).

## UMA REINVENÇÃO NO PROGRAMA DE VISITAS

O programa de visitas do MAR tem como orientação básica a ativação de um diálogo com os visitantes a partir do que as exposições propõem. É mais uma conversa que estimula a reflexão e o questionamento sobre temas relevantes para a sociedade, e menos uma aula ou uma apresentação descritiva do que está ali, diante dos olhos do observador. Previamente alinhadas com os conteúdos de interesse de escolas e professores, as visitas não têm a obrigação de dar conta de uma mostra inteira, mas de montar um quebra-cabeças formado pelas obras de diferentes exposições, de modo que se crie um espaço de escuta e troca de experiências entre os participantes. Ou seja, elas podem ser apenas um recorte das exposições, sem respeitar necessariamente uma hierarquia ou ordem das obras, ou ainda a proposição do curador.

Além de estudantes das redes pública e particular de ensino, o programa de visitas também envolve ONGs, associações e grupos diversos. Em 2014, um projeto-piloto em parceria com a Secretaria Municipal de Educação inaugurou visitas noturnas para os alunos do EJA (Educação de Jovens e Adultos), com foco nas unidades dos bairros próximos ao museu. Outra iniciativa relevante no período foi a parceria com a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social (SMDS) no âmbito do projeto Circulando - uma ação da prefeitura para moradores de abrigos públicos, em que eles visitam equipamentos culturais da cidade.

Além das visitas ao museu, a parceria entre o MAR e a SMDS também envolve pré-visitas de educadores ao abrigo Ayrton Senna, uma ação que visa introduzir assuntos específicos para crianças e adolescentes (temas que discutem o corpo, as artes e a cidade, por exemplo). O objetivo para 2015 é que esse trabalho também consolide um curso para a formação de educadores sociais, voltado para assistentes sociais que atuam nessas instituições. Quatro turmas de 20 educadores já foram estruturadas para trabalhar com a exposição *Do Valongo à Favela*.



THALES LEITE

> VISTA DA  
EXPOSIÇÃO  
EU COMO  
VOCÊ

## VIZINHOS DO MAR

O Vizinhos do MAR é o programa que abre um canal de diálogo com os moradores dos bairros próximos ao museu e incentiva a participação e o envolvimento desse público com as ações e as atividades da instituição. A iniciativa também oferece gratuidade em exposições e livre acesso às atividades do museu, a fim de criar um vínculo próximo e de confiança com os vizinhos.

Uma vez por mês, o museu promove o Café com Vizinhos, encontro que reúne moradores e pessoas que desenvolvem trabalhos na região para identificar demandas e discutir ações conjuntas. Artistas, produtores culturais e organizações que atuam no entorno também são convidados. Desses encontros, surgiu o projeto com os alunos do Ginásio Experimental de Artes Visuais (GEA), da Escola Municipal Vicente Licínio Cardoso, localizada nas imediações do MAR.

Batizada de *A Foto Nossa de Cada Dia*, a iniciativa foi concebida pelo Grupo Cidade Possível, organização que trabalha na região com projetos culturais, e propôs aos alunos um debate sobre a cidade e suas transformações. Ao todo, 25 crianças receberam uma máquina fotográfica analógica e tiveram de registrar imagens da região no seu percurso cotidiano durante três meses. Em oficinas realizadas na escola e no museu, elas confeccionaram um livro de arte e montaram uma exposição no MAR. Professores, monitores do museu e colaboradores do Cidade Possível também participaram. Muitos pais entraram no MAR pela primeira vez, para conferir o trabalho dos filhos.

Apesar do sucesso da iniciativa e do envolvimento de diversos profissionais, atrair os vizinhos para o museu ainda é um grande desafio. Em 2014, o número de cadastrados no programa aumentou - condição para que eles tenham acesso gratuito e participem das atividades -, mas são poucos os que acompanham a programação ao longo do ano. No final de dezembro, o número de inscritos no Vizinhos do MAR totalizava 2.595 pessoas, acima do estabelecido no contrato de gestão, mas as visitas destes ao pavilhão de exposições ficaram aquém da meta, com 808 visitas.

CAFÉ COM VIZINHOS,  
AÇÃO DO PROGRAMA  
VIZINHOS DO MAR







*“O compromisso com o bem público vai além do uso correto dos recursos e da transparência nos processos. Hoje o MAR olha para o longo prazo em busca de algo maior que a sustentabilidade financeira”*

**CARLOS GRADIM,**  
DIRETOR-PRESIDENTE  
DO INSTITUTO ODEON

**GESTÃO  
FINANCEIRA**

# GESTÃO FINANCEIRA

EM 2014, O MAR INVESTIU NO RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS ESTRATÉGICOS E EXPANDIU SUA VISÃO DE LONGO PRAZO. TAMBÉM AMPLIOU POLÍTICAS PARA FORTALECER A ESTRUTURA DE CAPTAÇÃO E TRAZER NOVAS POSSIBILIDADES DE PATROCÍNIO

**O controle rigoroso dos recursos financeiros e a adoção de uma postura conservadora**

em relação aos gastos necessários para a manutenção de suas atividades são premissas incondicionais para a gestão do MAR. O museu conta com quatro fontes diferentes de recursos: os repasses da Prefeitura do Rio de Janeiro ao Instituto Odeon, conforme previsto no contrato de gestão; receitas operacionais – que incluem bilheteria, cessões onerosas de uso de espaços para eventos e os contratos permissionários do café, loja e restaurantes; as captações via Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet) e outras leis de incentivo, que garantem isenção fiscal a empresas patrocinadoras de atividades culturais específicas; e as arrecadações diretas, que incluem as doações de pessoas físicas e jurídicas.

Os repasses da Prefeitura são feitos a cada quatro meses e precisam ser autorizados pela Secretaria Municipal de Cultura. A CDURP (Companhia

de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro), designada pelo poder público como o interveniente pagador, é responsável por efetuar esses repasses. As contas são auditadas pelo Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro, conforme os procedimentos adotados em todas as instâncias que trabalham com verbas públicas, e também são verificadas por auditoria externa, contratada pelo Instituto Odeon.

Em 2014, o termo aditivo que prorrogou o contrato de gestão por dois anos estabeleceu o mesmo valor da minuta anterior, de R\$ 24 milhões. Um segundo termo, no valor de R\$ 4 milhões, deve ser assinado ainda no início de 2015. Esses recursos são destinados ao custeio de despesas relativas ao funcionamento e à operação do museu e incluem gastos com a manutenção dos prédios e da infraestrutura, segurança e custos de pessoal, entre outros.

Atualmente, os repasses da administração municipal são a principal fonte de receita do MAR e responderam, em 31 de dezembro de 2014, por 60% do total de entradas do museu (*veja gráfico*).

As áreas-fim (exposições, atividades culturais e educativas) são custeadas pelos patrocínios e doações diretos ou via leis de incentivo, que compõem a segunda fonte mais importante do MAR (36%), seguida pelas receitas operacionais (4%).

Os recursos provenientes de patrocínios representam ainda a alternativa mais promissora para o MAR diversificar suas fontes de receita e reduzir a dependência dos repasses da administração municipal. Esse direcionamento encontra respaldo no contrato de gestão e constitui um meio imprescindível para a realização das atividades-fim.

Nesse sentido, 2014 foi um ano em que o MAR investiu continuamente no relacionamento com públicos estratégicos e no fortalecimento de sua estrutura de captação. A contratação da agência Levisky Negócios e Cultura (LNC), aprovada em consenso pelo Conselho de Administração do Instituto Odeon e legitimada pelo Conmar, colocou o conceito de sustentabilidade financeira\* como uma das prioridades na gestão do museu.

O primeiro passo foi expandir a perspectiva de longo prazo e a visão sobre as possibilidades de patrocínio, de modo que o MAR trabalhe com um horizonte maior em seu planejamento financeiro e reduza a dependência de recursos adquiridos no curto prazo. Essa proposta levou à instituição do Comitê de Patronos, órgão de apoio à governança criado para ampliar a relação com o setor privado (*leia mais em Governança*). Simultaneamente, a reestruturação da Gerência de Relações Institucionais, responsável pela renovação com parceiros já existentes e pela execução de contratos de contrapartidas, trouxe novas oportunidades para o museu e seus patrocinadores.

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, o número de chancelas foi ampliado de duas para cinco, assim como o número de benefícios para

**R\$ 23,2** MILHÕES\*\* É O VALOR TOTAL DE RECURSOS ARRECADADOS PELO MAR EM 2014

\* A LNC TRABALHA COM O CONCEITO DO TRIÂNGULO DA SUSTENTABILIDADE, QUE SE BASEIA NO FORTALECIMENTO DE TRÊS PILARES DISTINTOS: INICIATIVA PRIVADA, PESSOA FÍSICA E VERBA GOVERNAMENTAL, ASSIM EVITANDO A DEPENDÊNCIA DE UMA ÚNICA FONTE DE RECEITA. \*\* ESTE VALOR CONSIDERA RECEITAS FINANCEIRAS.

# GESTÃO FINANCEIRA

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 gerou uma maior capilaridade com o mercado, expandindo as oportunidades de criar diferentes modelos de parceria.

Essas e outras estratégias em busca da sustentabilidade financeira já começam a trazer os primeiros resultados.

A participação do volume captado por meio das leis de incentivo aumentou em relação a outras fontes de recursos. A receita com patrocínio no período ultrapassou a meta de 20%, estabelecida no contrato de gestão, e fechou o ano em 36% do total de recursos obtidos pelo MAR.

Em 2014, o museu recebeu um total de R\$ 8,1 milhões via leis de incentivo e outros R\$ 88,1 mil em patrocínios e

doações diretos, investidos em exposições, programação cultural e atividades do programa de educação da Escola do Olhar. O valor aprovado pelo Ministério da Cultura e previsto para ser captado no Plano Anual de Atividades 2015 é de R\$ 23.364.370,37 – parte desses recursos já foi captada e está provisionada para o próximo período. Os patrocínios diretos e incentivados já acordados em 2014 e a serem recebidos no próximo período ultrapassam os R\$ 2 milhões.

Esse cenário também exige um controle cuidadoso das contas e um planejamento orçamentário rigoroso, de modo que se garanta a saúde financeira da instituição e não prejudique o fluxo de caixa. Nesse sentido, o MAR vincula seus gastos às receitas que já foram integralmente repassadas e não considera os valores aprovados pelo MinC, mas que ainda não foram captados junto à iniciativa privada.

## RECEITAS X DESPESAS

As receitas operacionais, que incluem as arrecadações da bilheteira, totalizaram R\$ 995,6 mil em 2014, abaixo da meta prevista no contrato de gestão. Possivelmente, esse desempenho se deve a um conjunto de fatores como

as obras da operação Porto Maravilha – que intensificaram o trânsito na região e dificultaram o acesso ao museu; o crescimento significativo dos patrocínios diretos e recursos captados via lei de incentivo fiscal, alterando a participação

▶ PARTICIPANTES DA 3ª  
EDIÇÃO DA BATALHA  
DE CONHECIMENTO



THALES LEITE

# GESTÃO FINANCEIRA

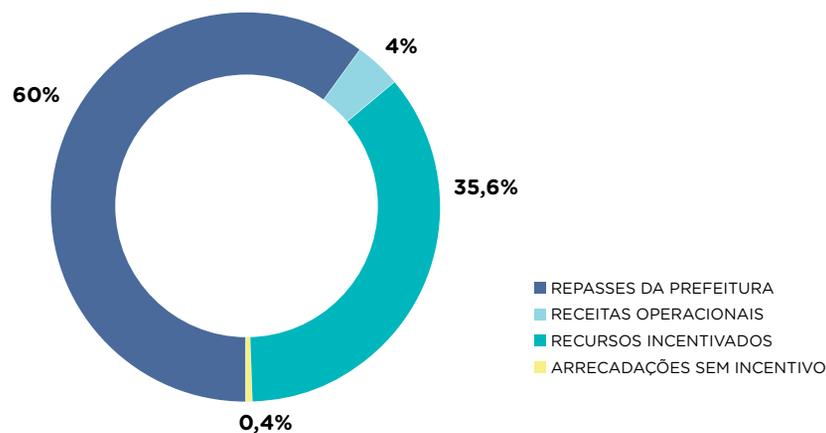
e a proporção das diferentes rubricas no total de receitas orçamentárias; e o aumento do índice de gratuidade, na tentativa de alavancar o público total do MAR, também um indicador avaliado no contrato. No período, os visitantes que tiveram esse benefício representaram 61% do público total, resultado da política que visa democratizar o acesso ao museu e atrair mais pessoas para suas atividades.

Outra fonte de recurso importante são as doações e patrocínios sem incentivo fiscal, que totalizaram pouco mais de R\$ 88 mil no período, e serão foco da ampliação dos trabalhos para 2015.

Dentro desse grupo de receitas, está o programa Amigos do MAR, iniciativa lançada em 2014 que permite a doação de visitantes no momento da compra do ingresso, com valores entre R\$ 8 e R\$ 80. Embora o objetivo dessa primeira fase do programa não seja gerar um impacto significativo no indicador em números absolutos, a ação representa um avanço no programa de relacionamento do museu com o público visitante.

No período, o total de doações de pessoas físicas somou mais de R\$ 17 mil, e o objetivo da segunda fase é focar no crescimento dessa arrecadação – já que a primeira etapa teve o propósito de fortalecer o relacionamento e engajar o público (*leia mais sobre o programa Amigos do MAR na página 43*).

## ORIGEM DAS ENTRADAS



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

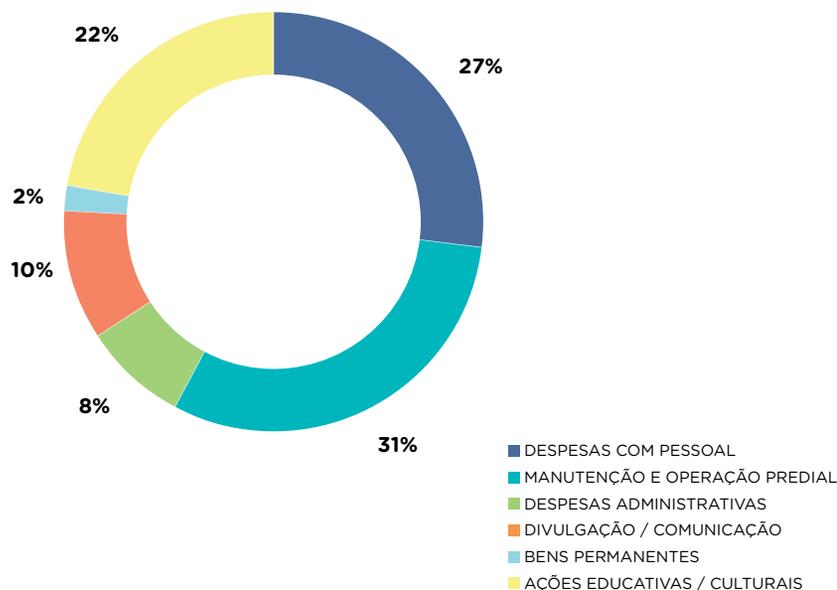
<b>Despesas</b>	<b>Contrato de gestão</b>	<b>Recursos incentivados*</b>	<b>Demais receitas**</b>
Despesas com pessoal	6.466.048,82	-	-
Manutenção e operação predial	7.297.210,29	-	5.627,13
Despesas administrativas	1.230.527,03	412.176,98	137.412,77
Divulgação / Comunicação	525.564,61	1.942.700,49	-
Bens permanentes	307.972,27	-	51.780,00
Ações educativas / culturais	1.354.431,55	3.698.124,30	151.715,19
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 17.181.754,57</b>	<b>R\$ 6.053.001,77</b>	<b>R\$ 346.535,09</b>

\* RECURSOS INCENTIVADOS SE REFERE AO VALOR CAPTADO COM INICIATIVA PRIVADA VIA LEI DE INCENTIVO À CULTURA (ROUANET).

\*\* DEMAIS RECEITAS SE REFERE AOS VALORES ARRECADADOS COM BILHETERIA, CESSÕES ONEROSAS DE ESPAÇO (LOCAÇÃO PARA EVENTOS) E DOAÇÕES SEM INCENTIVO FISCAL.

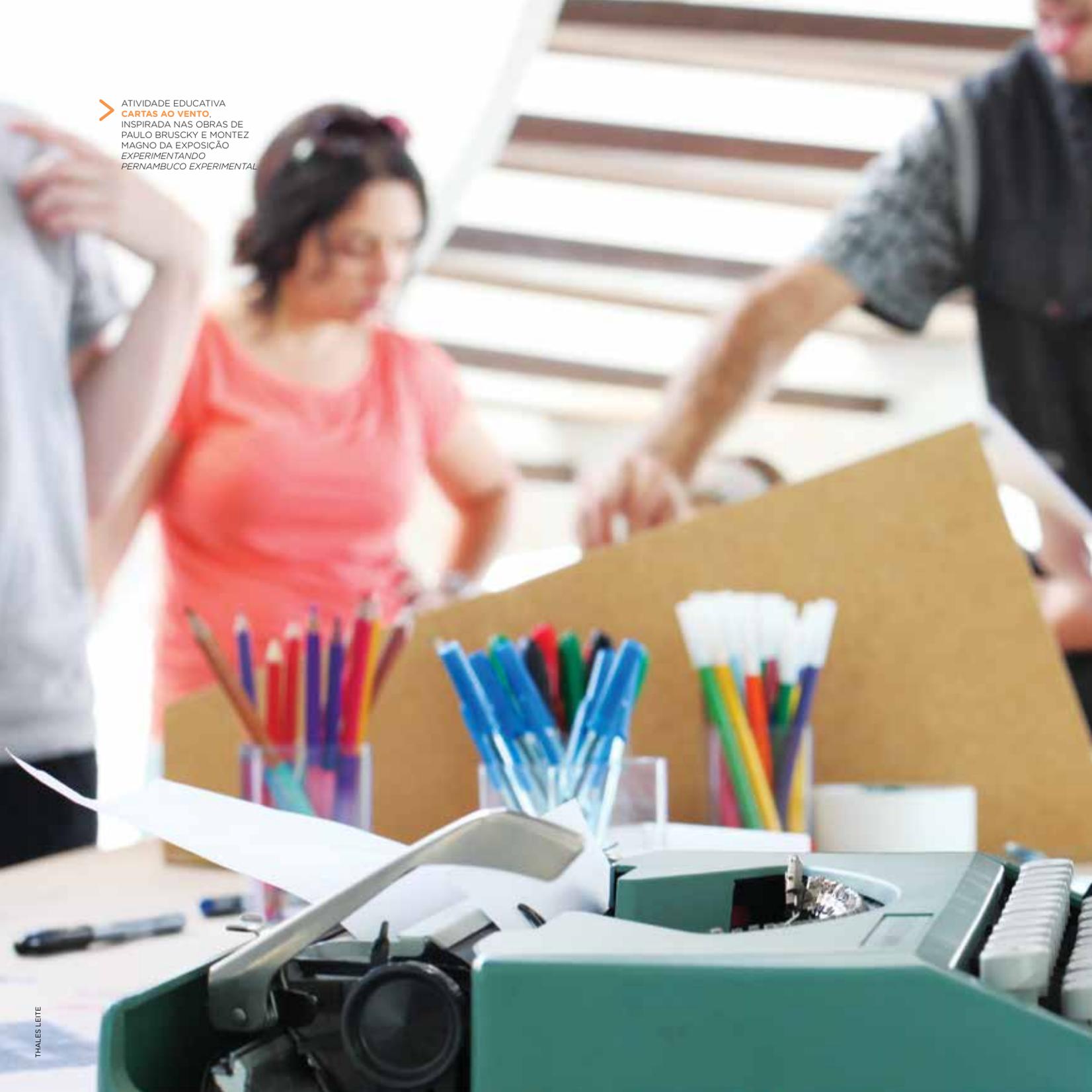
As despesas do museu encerraram 2014 em R\$ 23,5 milhões\*, considerando os gastos com pessoal, manutenção e operação predial, despesas administrativas, aquisição de bens, incluindo acervo, execução dos programas de exposições, cultural e de educação e fundo rescisório (valor total provisionado de rescisões e encargos, que fica aplicado e não é considerado para fins de saldo disponível), entre outros (*veja tabela*). Assim, o MAR terminou 2014 com um saldo de R\$ 9,7 milhões - incluindo o fundo rescisório -, resultado que demonstra o controle efetivo das contas por meio de mecanismos que dão maior previsibilidade orçamentária. Desses, R\$ 7 milhões foram captados em 2014, mas já com perspectiva de uso em 2015.

DESPESAS POR **GRUPO DE CONTAS**



\* ESSE PEQUENO DÉFICIT ENTRE RECEITAS E DESPESAS DO PERÍODO, DE CERCA DE R\$ 300 MIL (QUE CONSIDERA REGIME DE CAIXA), FOI AMPLAMENTE COBERTO PELO SALDO TRAZIDO DE 2013, NO VALOR DE APROXIMADAMENTE R\$ 10 MILHÕES, TERMINANDO O ANO DE 2014 COM UM SALDO POSITIVO DE R\$ 9,7 MILHÕES.

ATIVIDADE EDUCATIVA  
**CARTAS AO VENTO.**  
INSPIRADA NAS OBRAS DE  
PAULO BRUSCKY E MONTEZ  
MAGNO DA EXPOSIÇÃO  
EXPERIMENTANDO  
PERNAMBUCO EXPERIMENTAL





*“O MAR tem de buscar a qualidade sempre, acima de tudo. Precisa se manter um museu inquieto e inovador, mas também encontrar o equilíbrio entre essa inquietação e o planejamento”*

**HUGO BARRETO**, SECRETÁRIO-GERAL  
DA FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO  
E MEMBRO DO CONMAR

# DESAFIOS E PERSPECTIVAS

## DESAFIOS E PERSPECTIVAS

O MAR CONSOLIDOU PROCESSOS E PÔS FOCO NA CULTURA DO PLANEJAMENTO, NO COMPROMISSO COM A TRANSPARÊNCIA E NA REFLEXÃO CRÍTICA DO MODELO DE GESTÃO. MAS AINDA HÁ MUITOS ASPECTOS A SEREM APRIMORADOS

**Muitos foram os desafios do MAR desde o início de suas atividades.** Colocá-lo em funcionamento, por si só, já foi uma tarefa que exigiu empenho e dedicação daqueles que aceitaram essa missão nos últimos dois anos. Mas era preciso atingir essa meta e ainda torná-lo um equipamento público relevante, acolhedor, com uma programação consistente e propositiva. Era preciso fazer algo novo e diferente, nunca feito antes no município do Rio de Janeiro, começando pelo modelo de gestão e seguindo até a proposta de unir arte e educação de forma inovadora. Até aqui, essa é uma história bem-sucedida, que apresenta um horizonte de boas perspectivas e continua impondo muitos desafios no dia a dia. Eles, os desafios, sempre existirão. Mas, com uma estrutura sólida e um bom planejamento, é possível superá-los de forma muito mais leve e eficiente.

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 permitem 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. Houve conquistas importantes em 2014, e a perspectiva é que os avanços em 2015 sejam ainda mais consistentes.

Em relação à meta geral de público visitante, os números de 2014 ficaram abaixo do estabelecido no contrato de gestão, mas várias ações de ativação foram encaminhadas para reverter esse quadro em 2015. Além dos indícios já apontados na página 34, 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.

Isso também 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,



## DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Faltou pouco para atingir a meta de público total, mas **atrair visitantes** sempre será desafiador para um museu

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.

Na área cultural, o crescimento do acervo revelou uma limitação de espaço físico para acomodar as obras da coleção. Em pouco tempo, essa questão se transformará em um problema de difícil solução. Por isso, é preciso começar a pensar nas alternativas existentes e encontrar um espaço adequado para receber essas peças, além da elaboração de uma política que oriente o crescimento desse acervo. Outro ponto importante é a catalogação dos itens do acervo, uma tarefa contínua e trabalhosa, também prevista no contrato de gestão. A meta desse indicador subiu de 30% de itens catalogados, em 2014, para 45%, em 2015. Com a coleção crescendo constantemente, esse trabalho se torna ainda mais desafiador.

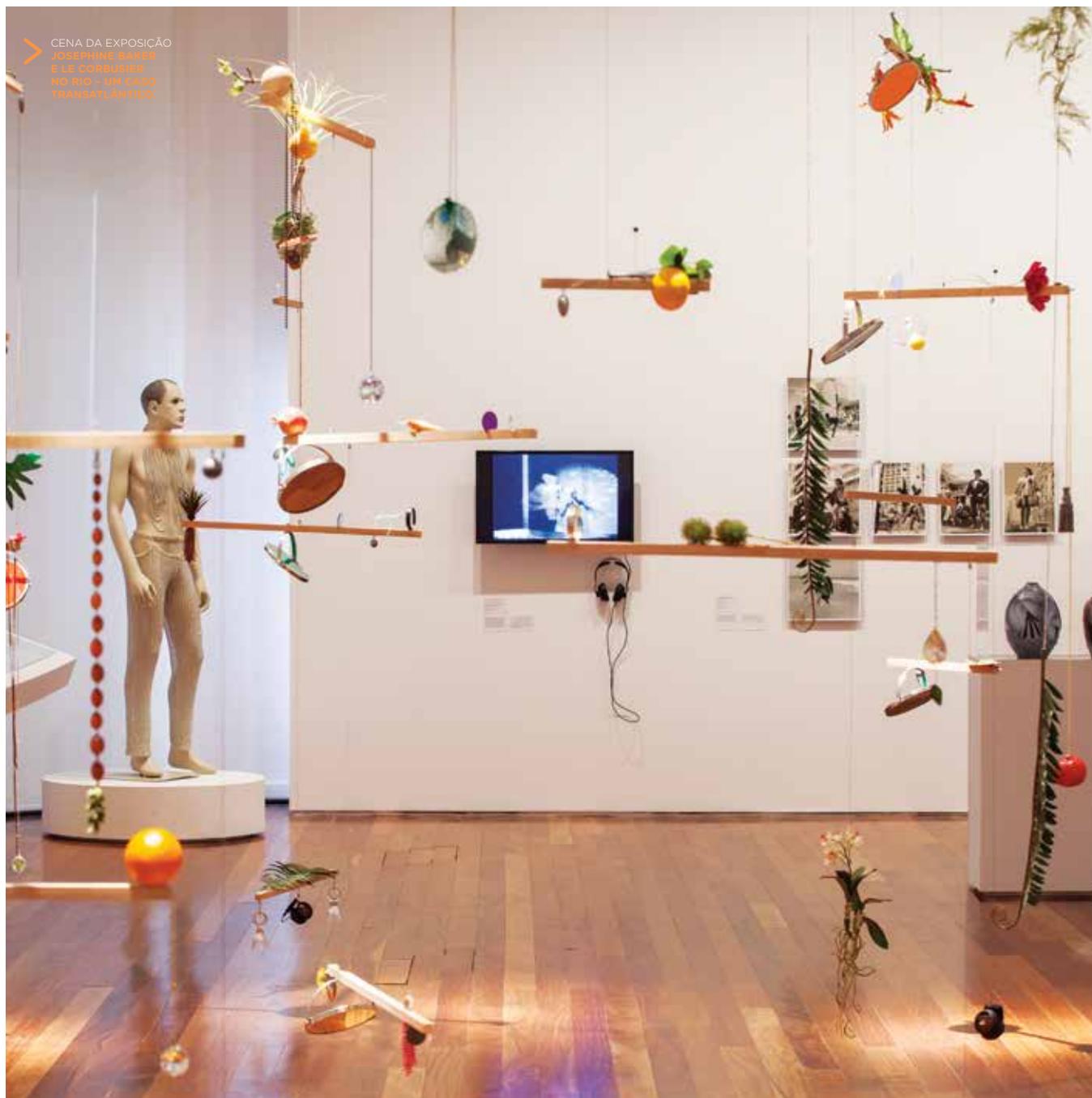
Nos programas de educação, o relacionamento com a comunidade da região continua sendo o maior

desafio. O MAR busca continuamente o diálogo com esse público, abre suas portas aos vizinhos e promove diversas atividades de interesse coletivo, mas o índice de visitantes permanece abaixo do esperado. Esse é um trabalho de longo prazo, que está intimamente ligado a uma relação de confiança e apropriação do espaço público. O museu entende que as ações adotadas até aqui o colocam no caminho certo e que as dificuldades se relacionam a problemas que vão além de um diálogo franco e transparente.

Ainda na área de educação, a consolidação das várias atividades da Escola do Olhar ao longo de 2014 trouxe a percepção de que é possível aprimorar a grade de horários de cursos e eventos, a fim de melhor adequá-la às necessidades das pessoas. No período, foram investidos os recursos necessários para a inauguração da biblioteca – contratação de equipe, compra de materiais, mobiliário e catalogação de itens, entre outros –, mas a realização de reformas estruturais para a adequação do espaço postergaram a inauguração para o primeiro semestre de 2015.

Em relação às finanças, 2014 foi um ano em que a busca por fontes

> CENA DA EXPOSIÇÃO  
JOSEPHINE BAKER  
E LE CORBUSIER  
NO RIO - UM CASO  
TRANSATLÂNTICO



## DESAFIOS E PERSPECTIVAS

alternativas de recursos trouxe resultados no curto prazo e permitiram um planejamento mais extenso, com foco nos próximos períodos. Em 2015, a manutenção das parcerias já estabelecidas e a busca por novos patrocinadores consolidarão esse trabalho e permitirão que o museu alcance o que chamou internamente de sustentabilidade financeira.

Na área administrativa, houve um salto significativo em eficiência com a formalização e consolidação de processos. Softwares de gestão que dão mais agilidade à equipe e aumentam o controle sobre gastos e procedimentos foram e ainda estão sendo implementados. Um desafio é encontrar o equilíbrio em um ambiente que seja ao mesmo tempo propositivo na área de conteúdo e eficiente na gestão administrativa. Para alcançar esse objetivo, está sendo redesenhado, a partir das mudanças estabelecidas em 2014, o Projeto Sustentabilidade, que trará uma abordagem sistêmica para as operações do museu nesta área. Na parte econômica, o objetivo maior é aumentar o público geral e garantir os percentuais de gratuidade. Na área ambiental, as campanhas para reduzir o consumo de energia, água e outros insumos estabeleceram rotinas

que buscam mais eficiência. Um exemplo é apagar as luzes dos dois prédios às 20h e evitar que os funcionários trabalhem além desse horário. A gestão de pessoas também evoluiu em 2014. E também tem seus desafios. Dois deles são engajar o público interno e aumentar o número de funcionários que moram na região, uma aspiração que nasceu junto com o planejamento estratégico do MAR.

Essas e outras iniciativas trazem para 2015 uma perspectiva clara de avanço nas várias atividades do museu. A cada ano, o melhor entendimento de suas dinâmicas e proposições se torna mais abrangente; o foco na cultura de gestão e no planejamento das ações é ampliado; a qualificação da estrutura de governança e a tensão positiva entre suas instâncias fortalece uma abordagem propositiva, com base na reflexão crítica de suas ações. O resultado, para além da transparência e das obrigações legais do Instituto Odeon, é que toda a equipe se apropria de sua missão. As pessoas se apropriam do espaço, enquanto o MAR se apropria do Rio de Janeiro. E o Brasil ganha um museu cada vez mais preparado para expor sua arte, sua cultura e seus dilemas.

O planejamento e a melhor compreensão sobre as dinâmicas do museu trazem boas perspectivas para 2015

> DEBATE DENTRO  
DO CICLO  
DE CINEMA  
NOVA ÁFRICA



THALES LEITE

# EXPEDIENTE

## INSTITUTO ODEON

### DIRETORIA

DIRETOR-PRESIDENTE | Carlos Gradim

DIRETOR CULTURAL | Paulo Herkenhoff

DIRETOR DE PROJETOS E GESTÃO | Tiago Cacique

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

### COORDENAÇÃO EDITORIAL E CONSULTORIA DE INDICADORES

Avesso Sustentabilidade

### CONTEÚDO E TEXTO

Miolo Editorial

### PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Marco Antonio R. B. Cançado e Vanessa Lima

### IMPRESSÃO

Stampa Grupo Gráfico

### COLABORADORES INSTITUTO ODEON/MAR:

Alan Muller Ribeiro do Nascimento, Alex Bruno Gomes Ferreira, Alexandre Barbosa da Rocha, Alverindo Clemente Borges, Ana Carla Almeida Fernandes Sanches, Ana Carolina Carvalho Vigorito Silva, Ana Carolina França Ventriglia, Ana Cristina Rodrigues da Silva, Ana Terra Rodrigues de Barros da Silva, Anderson Leonardo Aló de Oliveira, Andrea da Silva Barboza, Andreia Silva de Oliveira, Bianca Mandarino da Costa Tibúrcio, Bruna Souza Azevedo, Bruno Gonzaga, Bruno Kenji Yokoi, Carlos Rogério da Silva, Caroline Delavalli, Cassiana Rodrigues Alves Silva, Cassio Soares Pereira, Catarina Vieira de Medeiros, Clara Szarvas, Crislane Leontina Rocha, Daniel Braga de Oliveira Alves, Daniel Bruno Nogueira, Danielle Sanches Batista, Dayana Pereira de Carvalho, Deborah Balthazar Leite, Diego de Deus da Conceição, Fabiana da Silva, Fabio da Costa, Gabriela Reis Carneiro de Souza, Gleyce Kelly Maciel Heitor, Guilherme Porto de Toledo Alves, Gustavo Valentim Alves Pereira, Helen Dantas Rodrigues, Ijumiraci Campos Nascimento, Ingrid Arthur Vieira de Melo, Ingrid Borges Boiteux, Irlana Marques de Oliveira, Jaqueline Pacheco Fonseca, Jorge Luiz de Oliveira Menezes Júnior, Josecleiton dos Santos Amaro, Josivan Dias Ferreira, José Russi Degliexporte, Juan Silva Costa, Julia Baker Valls Pereira, Jéssica Franciele de Paula Mesquita, Karen Aquini Gonçalves, Larissa do Santos Ribeiro, Leandro da Costa Martins, Leonardo Baptista Alano, Leonardo Batista Barreto de Siqueira, Leonardo Ricardo da Silva, Ludmila Leite Madeira Costa, Livia Pontes da Silva, Marcello da Gamma Talone, Marcelo Henrique Santos Silva, Marcia Cristina de Mattos Machado, Marcos Ezequiel Geraldo, Franklin Ramos, Marcos Inácio Meireles, Marcos Paulo P da Silva, Marcos Vinícius Nunes, Maria Clara Beldez Boing, Maria Janaina Alves Mesquita, Mariana Santana Marques, Marissol Sarmento Djalma Correa, Marivanda Batista Cerqueira, Marlon Vinícius Jorge das Neves, Marília Palmeira de Souza, Mayra Brauer Morgado, Melina Almada Sarnaglia, Nahama Baldo Santos, Natália Nichols Calvão, Nilton Carlos Silva da Conceição, Pamela Cristina Nunes de Carvalho, Pedro Ricardo Cunha Silva, Rachel de Medeiros Cruz, Rachel Magri Orlando, Raniere Dias, Raquel Marinho Soares, Regina Ferreira Barbosa, Renato da Silva Alexandre, Renato Figueredo Dias, Rita de Cássia Ribeiro dos Santos, Robnei Bonifácio de Oliveira, Rosinaldo José de Oliveira, Sabrina Pacheco Gonçalves, Sandra Garcia Magalhães, Saullo Farias Vasconcelos, Stella Fontes Paiva, Taiana Rodrigues dos Santos, Tamires Segovia Batista de Lima, Thatiane Silva Sousa, Vanessa Nascimento Lima, Victor de Souza Matta Ribeiro, Victor Lorenzetto Monteiro, Wagner Fernandes dos Santos, Werverton Cleiton Assis do Monte, Willian Vieira Jardim

# PARCEIROS DO MAR EM 2014

CONCEPÇÃO E REALIZAÇÃO



PATROCÍNIO MASTER



APOIO



GESTÃO



---

APOIO À EXPOSIÇÃO TATU: FUTEBOL, ADVERSIDADE E CULTURA DA CAATINGA



---

REALIZAÇÃO

Ministério da  
Cultura



# PARCEIROS DO MAR EM 2015

## CONCEPÇÃO E REALIZAÇÃO



## MANTENEDOR



## PATROCÍNIO



## COPATROCÍNIO



## APOIO



## GESTÃO



## REALIZAÇÃO

Ministério da  
**Cultura**

