

MUSEU DE ARTE DO RIO

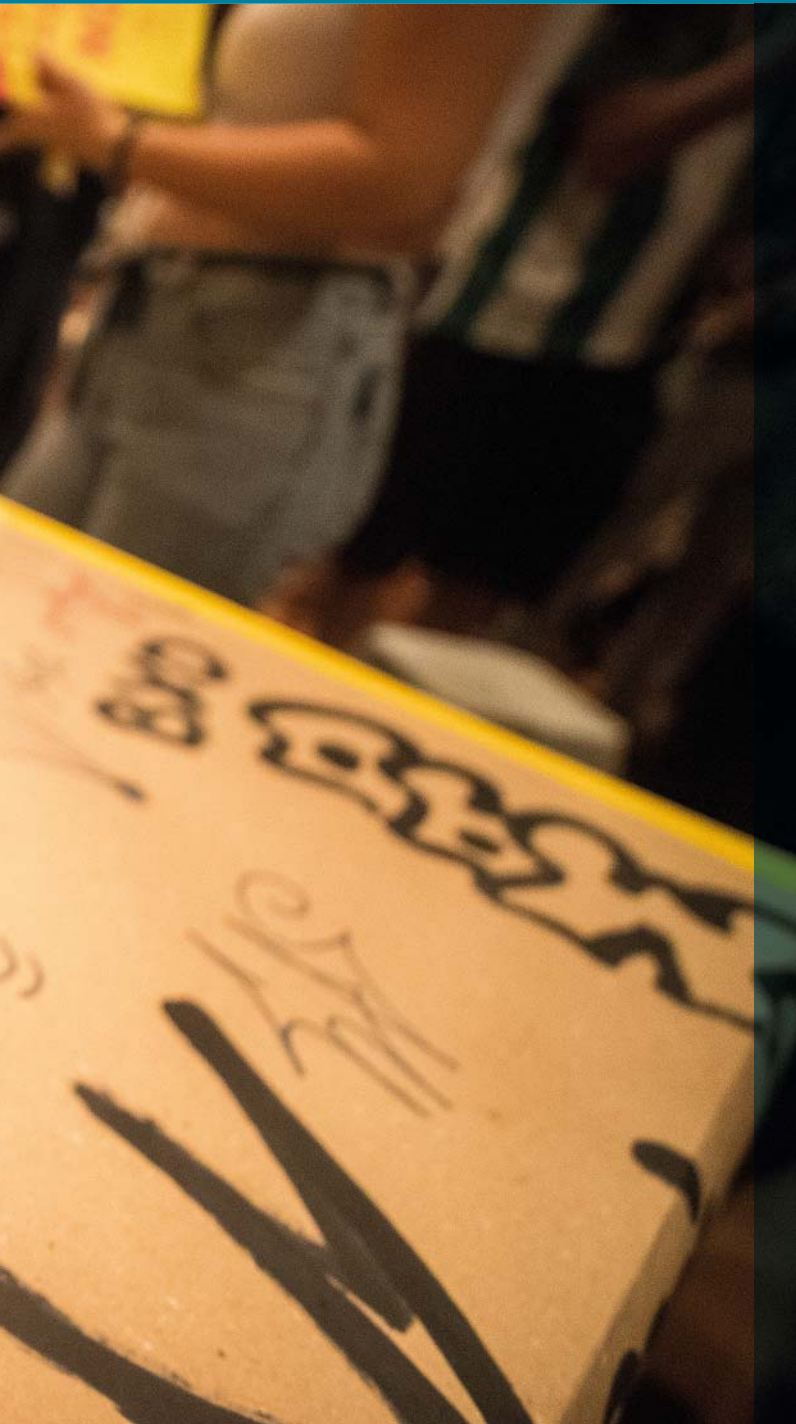


**PLANO MUSEOLÓGICO**  
2022 | 2026



“ Concebemos a educação, a ciência e a cultura como ferramentas para o desenvolvimento humano e a criação de oportunidades para construir um futuro melhor para todos. ”





O Museu de Arte do Rio (MAR) representa um instrumento de fortalecimento do acesso à cultura e à educação, além de ser um aliado na manutenção da memória através da arte. Partindo dessa compreensão, a Organização dos Estados Ibero-americanos, a OEI, embarcou na parceria como gestora do MAR por acreditar nesse propósito.

Concebemos a educação, a ciência e a cultura como ferramentas para o desenvolvimento humano e a criação de oportunidades para construir um futuro melhor para todos. Chegamos ao Rio de Janeiro em um momento desafiador para a sociedade, em meio a uma pandemia sem precedentes no último século. Como um organismo internacional presente em 19 países, entendemos que o nosso papel vai além da cooperação com as nações, mas também com os atores subnacionais, operacionalizadores das políticas públicas locais.

Contribuímos com nossa experiência de 72 anos em território Ibero-americano e de 17 anos no Brasil, com uma gestão diferenciada e um olhar estratégico para grandes projetos, que buscam trazer resultados estruturadores e também de retorno imediato. O plano museológico traz justamente isso: um planejamento estruturado para resultados tangíveis e sustentáveis para a manutenção do Museu de Arte do Rio.

O documento irá enriquecer o nosso trabalho e vai auxiliar nas diretrizes a serem seguidas no percurso, afinal, ouvimos o território e todos os outros

agentes e personagens que fortalecem a rede do MAR, suas atividades, projetos, ações e debates. Viabilizamos um grande processo de escuta e consulta pública para espelhar na rotina do museu os anseios e pretensões daqueles que nos constituem como vizinhança, audiência ou apoiadores.

Apesar das adversidades, pudemos contribuir para reabrir o Museu de Arte do Rio ao público em menos de dois meses de gestão, retomando as atividades educativas e culturais em 2021. Os números expressivos de visitantes em nossas exposições e de ações educacionais dão conta das nossas realizações e mostram que superamos as dificuldades e desafios dessa gestão em um período de incertezas, contribuindo para fortalecer as bases de um futuro promissor e sustentável no MAR.

**Raphael Callou**

Diretor e Chefe da Representação da  
Organização dos Estados Ibero-americanos



# FICHA TÉCNICA

## ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS IBERO-AMERICANOS (OEI)

**Mariano Jabonero**  
Secretário-Geral da OEI

**Raphael Callou**  
Diretor e Chefe da Representação da OEI no Brasil

## MUSEU DE ARTE DO RIO

**Sandra Sérgio**  
Diretora Executiva do MAR

**Amira Lizarazo**  
Coordenadora Nacional de Administração e Finanças

**Rodrigo Rossi**  
Coordenador Nacional de Cooperação e  
Desenvolvimento

**Luiz José da Silva**  
Gerente Nacional de Administração

**Telma Teixeira**  
Gerente Nacional de Implementação

**Lícia Moura**  
Gerente Nacional de Desenvolvimento

**Fábio Ferreira Mendes**  
Gerente Nacional de Tecnologia

**Christiane Ramires**  
Assessoria Nacional de Comunicação

**Alexandro Lima**  
Coordenador-Geral de Administração

**Marcelo Campos**  
Curador Chefe

**Amanda Bonan**  
Gerente de Curadoria

**Andrea Zabrieszach dos Santos**  
Gerente de Museologia

**Gisele de Paula**  
Gerente de Operações e Patrimônio

**Jaqueline Roversi**  
Gerente de Eventos

**Marcelo Henrique Andrade**  
Gerente de Comunicação

**Matheus Silva**  
Gerente de Planejamento e Projetos

**Patrícia Dias**  
Gerente de Educação e Escola do Olhar

**Renata Monteiro**  
Gerente de Relações Institucionais

**Stella Paiva**  
Gerente de Produção

**Aline Houston**  
Analista de Projetos

**Alverindo Borges**  
Oficial de Manutenção Hidráulica

**Amanda Minguta**  
Assistente Administrativa

**Andressa Oliveira**  
Assistente Administrativa da Escola do Olhar

**Bruna Nicolau**  
Museóloga

**Caroline Silva**  
Assistente de Infraestruturas e Sistemas

**Cayo Lima**  
Assistente administrativo

**Fernando Porto**  
Educador Pleno

**Guilherme Marins**  
Educador

**Josecleiton dos Santos**  
Oficial de Manutenção Elétrica

**Juliana Duarte**  
Assessora de Comunicação

**Karen Merlim**  
Bibliotecária

**Keith Soares**  
Analista Administrativa

**Letícia Julião**  
Educadora

**Marcos Inácio Meirelles**  
Supervisor de Montagem

**Maria Rita Valentim**  
Analista de Educação

**Priscila Zurita**  
Assistente de Museologia

**Priscilla Souza**  
Educadora de Projetos

**Renata de Almeida**  
Assessora de Comunicação

**Renato Dias**  
Montador

**Rosinaldo José de Oliveira**  
Oficial de Manutenção Hidráulica

**Tatiana Paz**  
Educadora

**Yago Feitosa**  
Educador de Projetos

## **CONSELHO MUNICIPAL DO MUSEU DE ARTE DO RIO – CONMAR**

**Luiz Chrysostomo**  
Presidente

**José Roberto Marinho**  
**Geny Nissenbaum**  
**Marcus Faustini**  
**Luiz Paulo Montenegro**  
**Marcelo Calero**  
**Paulo Niemeyer Filho**  
**Pedro Buarque de Holanda**  
**Ronaldo Munck**  
Conselheiros

## **INSTITUTO ODEON** Correalização

**Carlos Gradim**  
Diretor Artístico

**Roberta Kfuri**  
Diretora de Operações e Finanças

**Douglas Bastos**  
**Leandro Moraes**  
**Raphaella Machado**  
**Thaynara Rosa**  
**Alice Corrêa**  
**Waleska Oliveira**  
**Renato Alexandre**  
**Márcia Rego**  
Equipe Técnica

## **Conselho Do Instituto Odeon**

**Bruno Pereira**  
Presidente

**Emília Paiva**  
**Adriana Karla Rodrigues**  
**Tatyana Rubim**  
**Renata Salles**  
**Ingrid Mello**  
**Mônica Bernardi**

## **VAARTUS CONSULTING**

Coordenação na elaboração do  
Plano Museológico 2022 – 2026 do MAR

**André Donha**  
Presidente

**Fernando Malheiros**  
**Andréa Santana**  
**Roberto Araújo**  
Consultores

**1**

**APRESENTAÇÃO 8**

**2**

**PALAVRAS DO  
CONSELHO 9**

**3**

**CARACTERIZAÇÃO  
DO MUSEU 10**

**4**

**CARACTERIZAÇÃO DA  
ESCOLA DO OLHAR 23**

**5**

**HISTÓRICO 25**

**6**

**REALIZAÇÕES DE  
ANOS ANTERIORES 30**

**7**

**PROCESSO DE REVISÃO DO  
PLANO MUSEOLÓGICO 42**

**8**

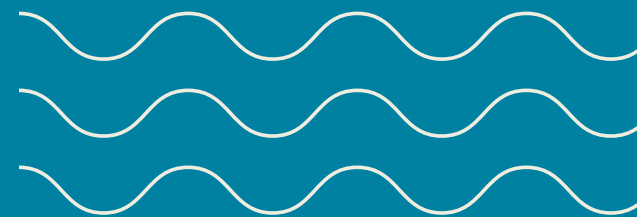
**PLANEJAMENTO  
CONCEITUAL 44**

**9**

**DESDOBRAMENTO DO  
PLANEJAMENTO NOS  
PROGRAMAS DO MAR 48**

**10**

**PROGRAMA  
INSTITUCIONAL 51**





**11**

**PROGRAMA DE  
GESTÃO DE PESSOAS 54**

**12**

**PROGRAMA  
DE EXPOSIÇÕES 61**

**13**

**PROGRAMA DE  
ACERVO 78**

**14**

**PROGRAMA  
EDUCATIVO E CULTURAL 91**

**15**

**PROGRAMA DE  
PESQUISA 98**

**16**

**PROGRAMA  
ARQUITETÔNICO-  
URBANÍSTICO 101**

**17**

**PROGRAMA DE  
SEGURANÇA E MANUTENÇÃO  
DE RISCO DO ACERVO 104**

**18**

**PROGRAMA DE  
FINANCIAMENTO E FOMENTO 114**

**19**

**PROGRAMA DE  
COMUNICAÇÃO 119**

**20**

**PROGRAMA  
SOCIOAMBIENTAL 122**

**21**

**PROGRAMA  
ACESSIBILIDADE  
UNIVERSAL 124**

**22**

**CONCLUSÃO 129**

# 1

## APRESENTAÇÃO

O Museu de Arte do Rio faz um encontro consigo. Caminha seguindo diretrizes para chegar ao propósito e patamar que almeja enquanto espaço artístico, cultural, educativo e social. Neste sentido, o MAR ganha um documento orientador que agora norteia suas atividades, projetos e parcerias pelos próximos cinco anos. O Plano Museológico de 2012 ainda falava de uma instituição que estava nascendo e de uma escola que ainda não existia.

Hoje, o MAR amadureceu, tem uma coleção importante e imponente, se consolidou na região central da cultura e do patrimônio carioca e é um dos museus de referência do país. Nada mais importante do que ter dentro do escopo institucional um documento que oriente a gestão para o futuro. Esse é um dos legados que a Organização dos Estados Ibero-americanos, a OEI, gestora desse espaço, deixa para o MAR, para a cidade do Rio e para a cultura brasileira. Que ao final desse período, possamos ver os resultados desse planejamento e atualizar essas diretrizes, ampliando mais uma vez

os propósitos desta instituição.

O Plano Museológico foi desenhado a partir de uma participação expressiva da sociedade civil, comunidades de artistas, vizinhos do MAR, e pessoas que tiveram passagens e relevâncias em outras gestões do equipamento. As equipes que trabalham no museu também contribuíram com suas visões e a partir de avaliações empíricas e executivas. É um trabalho que enriqueceu o documento, já que contou com a experiência de quem está aqui há oito anos e com a oxigenação de quem chegou nos tempos mais recentes. É um plano que busca trazer várias visões do que o museu espera ser para as pessoas.

O MAR já nasceu com uma linha curatorial bem definida e um entendimento sobre o patrimônio, a história do Rio de Janeiro, a relação com a pequena África e com o local onde ele está inserido. Contudo, a Escola do Olhar era um elo frágil do plano anterior. Um marco, agora, é conseguir definir o que é a Escola do Olhar, como atua, onde quer chegar e como ela quer se tornar

referência em metodologias relacionadas à arte e educação. Vamos além: talvez uma referência internacional de um museu que tem uma escola dentro de sua estrutura.

O plano museológico é um instrumento grande de planejamento, mas também de fortalecimento da instituição para que ela atinja seus objetivos. Afinal, sem um direcionamento ou sem saber onde se quer ir, claramente não há ponto de chegada.

Sandra Sérgio  
**Diretora Executiva do MAR**

**“Criar é acima de tudo dar substância ideal ao que existe!”.**

Emiliano Di Cavalcanti  
(pintor, ilustrador e cartunista brasileiro)





## 2

## PALAVRAS DO CONSELHO

A elaboração do Plano Museológico 2022-2026 do Museu de Arte do Rio de Janeiro representa mais do que uma atualização de seu plano anterior, divulgado dez anos atrás, por ocasião da inauguração das atividades do Museu e da Escola do Olhar.

Planos museológicos buscam definir não apenas a missão, os valores e os objetivos da instituição, mas também devem ser encarados como ferramentas poderosas de gestão estratégica e cumprimento de metas, de curto e médio prazos.

No caso do MAR, o plano contou com ampla participação de membros da sociedade civil, do público entusiasta, gestores atuais e passados do museu, artistas, colecionadores, acadêmicos, entidades do setor público e privado, muitos envolvidos no dia a dia da instituição, além de assessoria técnica especializada. Essa rede de participação e senso de pertencimento é que tem possibilitado ao MAR ressignificar o que pode ser a Cultura, as Artes Visuais e o legado de uma cidade histórica, repleta de desafios e disposição de se pôr de frente para o novo.

Reconhecido hoje no Brasil e Exterior como uma potente instituição museal,

irradiadora de educação e engajamento social, o MAR e sua Escola do Olhar, reúnem mais 21 mil itens dentre obras de artes, livros e documentações, todos recebidos a partir de doações voluntárias, contando a aventura não apenas dos cinco séculos do Rio de Janeiro, mas de toda nossa civilização, e daqueles que aqui aportaram para construir uma cultura única.

Os membros do Conselho do MAR, órgão voluntário e independente, representado por membros da sociedade civil, parabeniza a todos pela construção desse louvável *roadmap* cultural, destacando o papel de suas organizações gestoras, em especial a Organização dos Estados Ibero-Americanos para Educação, Cultura e Ciência, a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, na figura de sua Secretária de Cultura, as equipes técnicas, apoiadores e patrocinadores, e em especial seu público sempre presente, que escolheu esse museu como parte de sua morada e expressão de seus desejos mais legítimos.

**Luiz Chrysostomo**

Presidente do Conselho Municipal do Museu de Arte do Rio de Janeiro



# 3

## CARACTERIZAÇÃO DO MUSEU

### O QUE É O MAR

O Museu de Arte do Rio é um equipamento cultural da Prefeitura do Município do Rio de Janeiro, inaugurado em primeiro de março de 2013, atualmente gerido pela Organização dos Estados Ibero-Americanos (OEI), que se dedica a pensar e representar a formação e a história da cidade, lançando-se criticamente sobre o presente e suas perspectivas de construção do por vir. Articulando dimensões históricas, simbólicas e imaginárias, o museu se enraíza no Rio de Janeiro por meio de sua localização, arquitetura, programa de exposições e atividades diversas, coleção, biblioteca e escola. Dedicado às artes visuais e à arte e educação, o MAR pensa a produção artística no contexto da cultura visual, atento às suas implicações ambientais, históricas, sociais, econômicas, culturais e políticas. Partindo do Rio de Janeiro, o MAR busca se projetar para além da capital carioca, estabelecendo um diálogo intenso e criativo com questões que perpassam o Brasil e o mundo.

Sua localização e arquitetura vivenciam a experiência do trânsito. Situado na área portuária da cidade do Rio, o MAR guarda também a memória de ter sido uma rodoviária. O ir e vir, a possibilidade do encontro e do intercâmbio, o desejo de conhecer o próximo e o distante são, assim, características simbolicamente herdadas da história da cidade, por sua vez

metaforizadas pela construção marítima que abraça e interliga os prédios onde se encontram o Museu e sua Escola. Promovendo um encontro intenso entre arte e educação, o MAR se entende também como um espaço de encontro entre indivíduos e ideias, informações e invenções, sensibilidades e perspectivas diversas.

Conforme descrito no 11<sup>a</sup> Relatório Gerencial do MAR de 2015: “a cidade do Rio de Janeiro é o ponto de partida do MAR. Seu programa inclui pensar a formação e a história da cidade, lançando-se criticamente sobre o presente e suas perspectivas de construção do futuro. Articulando dimensões simbólicas e imaginárias, o Museu enraíza-se no Rio por meio de sua localização, arquitetura, programa de exposições e atividades diversas, coleção, biblioteca, escola. Seu maior compromisso é com a educação pública. O alvo do MAR é um novo público até aqui não envolvido com a arte”<sup>1</sup>.

Embora essa declaração de 2015 se mantenha verdadeira, o MAR se tornou muito maior. Tornou-se, nas palavras de Daniela Name, “uma das mais importantes instituições culturais da cidade e do país”<sup>2</sup>. O MAR hoje é o lugar da diversidade, frequentado por gente da cidade toda e apropriado

por vizinhos, estudantes, professores, artistas, jovens, crianças e adultos que se veem representados nas exposições e acolhidos nas ações da Escola do Olhar. Um lugar de fruição e de liberdade.

O público prioritário da Escola do Olhar é constituído por professores e estudantes da rede pública de ensino, moradores do Rio de Janeiro, artistas, pesquisadores, produtores culturais, museólogos, educadores, estudantes e professores universitários e do ensino particular. Pessoas com deficiências e seus familiares, grupos identitários e moradores da região portuária são contemplados em todas as atividades da Escola do Olhar, mas também por projetos de programas específicos.

Desse modo, o museu engaja-se ao desafio de unir – usando o termo de Zuenir Ventura (1994) – a “cidade partida”, consciente do processo de segregação envolvido no desenvolvimento da capital fluminense ao longo do século passado: “a cidade civilizou-se e modernizou-se expulsando para os morros e periferia seus cidadãos de segunda classe. O resultado dessa política foi uma cidade partida. Juntá-la talvez seja tarefa para o próximo século”.

Compreendendo que a arte e a cultura visual cumprem um papel fundamental na constituição de subjetividades

criadoras, capazes de lidar criticamente com os desafios do momento histórico, o MAR se vê como um espaço de exercício emancipatório do discurso simbólico. Entendendo que as forças desses discursos devem ser potencializadas no seio da esfera pública, o MAR se coloca desde o centro do Rio de Janeiro, como uma instituição dedicada à cidade e à população carioca: os problemas da atualidade devem ser trabalhados no MAR numa perspectiva crítica, segundo uma agenda que, sendo pública não é a do mercado, mas a da cultura, com suas questões específicas e urgentes.

## ONDE SE INSERE

O MAR está incrustado no lado portuário do perímetro a que o compositor e pintor Heitor dos Prazeres uma vez denominou Pequena África. Tem como vizinhos próximos locais muito significativos da história da cidade e de seu povo: o Cais do Valongo (onde chegaram no Brasil centenas de milhares de africanos escravizados e considerado hoje, segundo a UNESCO<sup>3</sup>, como o maior porto escravagista da humanidade); a Pedra do Sal (segundo versão popular, onde foi inventado o samba); o Morro da Conceição (comunidade centenária que é uma das áreas mais antigas da cidade e

1 [https://museudeartedorio.org.br/wp-content/uploads/2019/08/relatorio\\_gestao\\_11o\\_qd.pdf](https://museudeartedorio.org.br/wp-content/uploads/2019/08/relatorio_gestao_11o_qd.pdf)

2 <https://vejario.abril.com.br/blog/daniela-name/>

3 <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/1605/>

conta com aproximadamente novecentas casas); o Morro da Providência (onde os soldados que derrotaram Canudos se assentaram em um conjunto de casebres que ganhou a denominação de “favela”, planta trazida por eles do sertão baiano); o prédio do jornal A Noite (primeiro arranha-céu da América Latina, onde posteriormente funcionou a Rádio Nacional); as desaparecidas Praça Onze (centro de convergência de manifestações da cultura popular) e Rua Visconde de Itaúna onde se localizava a casa de Tia Ciata (referência na invenção do samba); e finalmente, a própria Praça Mauá, esquadro de todo o movimento portuários sede dos movimentos sindicais de onde nasceram as organizações de músicos que criaram as primeiras escolas de samba.

Não haveria melhor lugar em toda a cidade para a criação de um museu denominado Museu de Arte do Rio do que esse importante território de fluxos diaspóricos no Brasil, no qual as culturas negras se enraizaram e reinventaram, ladeadas em pluralismo por outras culturas imigrantes trazidas pelas rotas oceânicas de diversas partes do mundo. Com seu nome – MAR – o museu carrega o espírito e o sentido histórico da formação e desenvolvimento da cidade, na qual se configurou uma cultura popular que tomamos hoje como

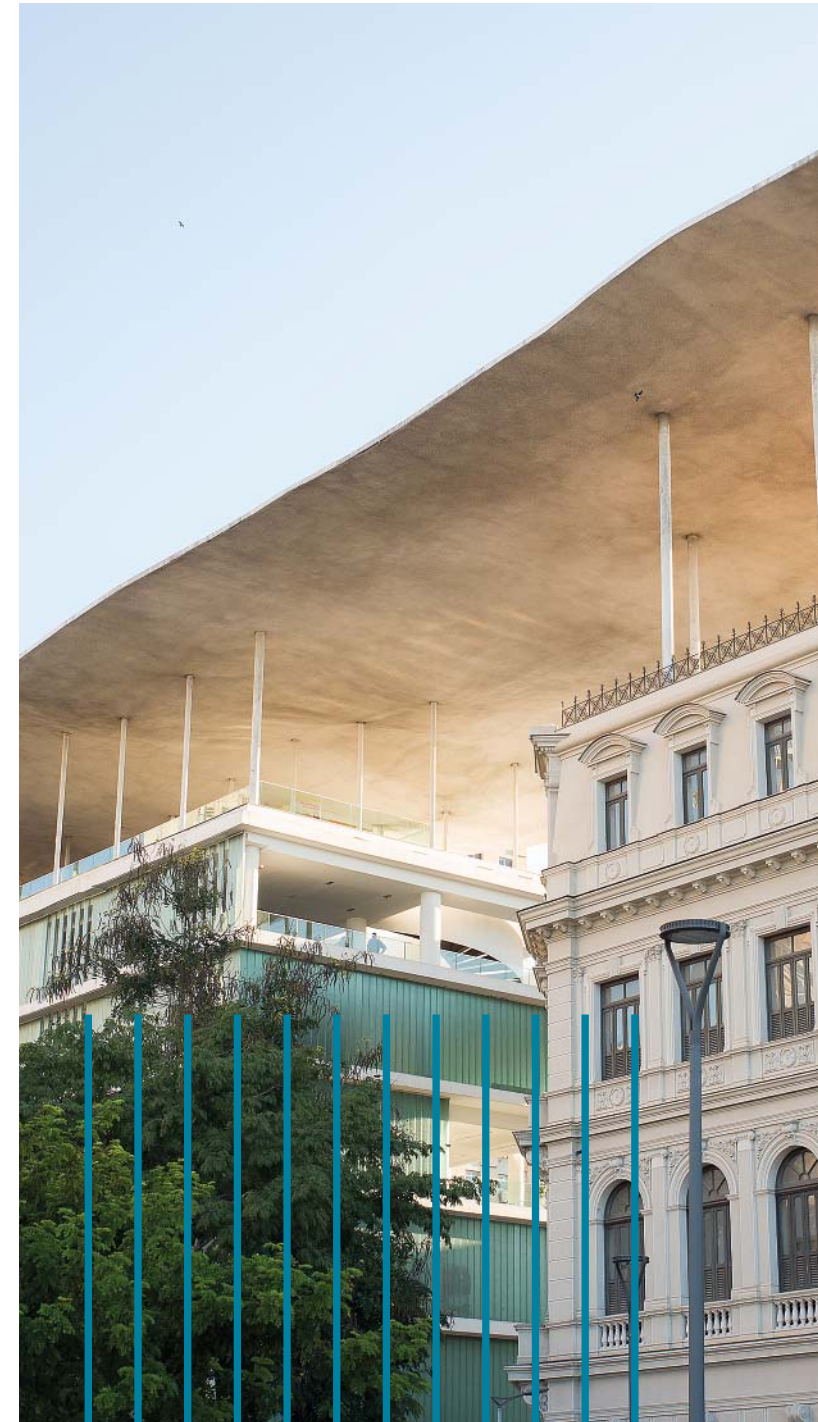
definidora dos traços fundamentais da identidade nacional brasileira<sup>4</sup>.

E em se tratando deste papel de relações espaço/tempo/memória, a localização do MAR e sua função, pensada quando de sua criação, de resgate do espaço histórico e público da região na qual se insere, criaram um potencial energético de ações e oportunidades sobre as quais o MAR se debruça, tendo atuado de forma efetiva no processo de impacto e transformação dessas realidades.

## OS ESPAÇOS DO MAR

O Museu de Arte do Rio conta com uma área total de construção de 15.000 m<sup>2</sup>, distribuída nas duas edificações: o Palacete Dom João VI (Pavilhão de Exposições), com aproximadamente 5.000 m<sup>2</sup>, quatro pavimentos ocupados pelas salas de exposição do museu; e a Escola do Olhar, um espaço pedagógico de aproximadamente 7.000 m<sup>2</sup>. No térreo, sob a marquise encontram-se as áreas técnicas e de apoio aos dois prédios, com aproximadamente 1.000 m<sup>2</sup>, e área térrea complementar do Pilotis com cerca de 2.000 m<sup>2</sup>.

A união dos dois prédios é feita por meio de uma passarela no quinto pavimento. Essa união também se dá através de uma cobertura suspensa





“

**A união dos dois prédios é feita por meio de uma passarela no quinto pavimento. Essa união também se dá através de uma cobertura suspensa instalada no terraço e construída em estrutura fluida, extremamente leve, que simulam as ondas do mar.**

”

instalada no terraço e construída em estrutura fluida, extremamente leve, que simulam as ondas do mar.

O acesso do visitante acontece por elevadores exclusivos situados no pilotis da Escola do Olhar, que o conduz ao 5º andar do prédio onde o visitante tem acesso à passarela de conexão com o Palacete D. João, edifício que abriga as exposições, e a uma escada helicoidal que leva ao mirante no 6º andar que tem vista para Praça Mauá.

### O PALACETE DOM JOÃO VI

No Palacete, o percurso expositivo inicia no terceiro piso e vai até o térreo. A saída do edifício expositivo é realizada por meio de rampa, que conduz o visitante novamente ao pilotis, onde se localizam bilheteria, guarda-volumes e espaços para loja e café.

O palacete Dom João VI (pavilhão de exposições) é composto de 4 pavimentos, incluindo a cobertura. O primeiro pavimento possui duas áreas expositivas, duas áreas técnicas e uma rampa de saída. Em uma das áreas técnicas encontra-se parte da reserva técnica do museu, com visibilidade garantida por um aquário de vidro, que permite a contemplação dos bens culturais musealizados e dos trabalhos de salvaguarda do acervo, realizados pela equipe de museologia.

O segundo pavimento possui duas áreas expositivas e duas áreas técnicas. O terceiro pavimento possui duas áreas

expositivas e quatro áreas técnicas. O quarto pavimento possui duas áreas expositivas e duas áreas técnicas. Completam cada um dos andares os espaços relativos a elevadores, escadas, sanitários, hall e áreas de circulação.

### A ESCOLA DO OLHAR

Para além do nome que batiza o prédio, a Escola do Olhar é o braço do Museu responsável por difundir a compreensão da arte como campo fundamental no desenvolvimento das relações entre o museu e a sociedade, a cidade e o território, a Escola do Olhar funciona na interface com os eixos curatoriais e o acervo do MAR, estabelecendo programas de formação e reflexão sobre arte e cultura visual.

O prédio da Escola do Olhar é composto por 6 pavimentos. e abriga, além das salas administrativas, salas de atividades educacionais, biblioteca, áreas técnicas, depósitos, auditório com 100 lugares, sala para tradutores, sala de controle de luz e som, varanda, passarela de conexão ao prédio expositivo, banheiros, copa, vestiário, hall de elevadores e escadas.

### PILOTIS

Os pilotis, com 3.423,15 m<sup>2</sup>, é composto por áreas de acesso público ou exclusivas para serviços. É composta por: bilheteria, guarda-volumes, banheiros, loja/café, área expositiva nos pilotis; área técnica,

reservas técnicas de acervo, guarita, depósitos, hall de elevadores, escada; 04 elevadores com capacidade para 17 pessoas, cada; segurança, acesso de veículos, carga e descarga de obras de arte, subestação / gerador / QGBT, Central de água gelada (CAG), bombas, quadro elétrico para CAG, C.B. incêndio, casa de bombas, PTR, coleta seletiva e despensa.

## Descrições dos Pavimentos do Museu (Palacete D. JOÃO VI)

Os pavimentos são compostos pelos seguintes ambientes abaixo:

### Térreo (907,37m<sup>2</sup>)

**Função:** Espaços destinados à realização de exposições de arte contemporânea com maior flexibilidade para projetos experimentais e site específicos, composto por

- ~ Área expositiva 01 (305,22m<sup>2</sup>) Reserva Técnica com arquivo (302,56m<sup>2</sup>);
- ~ Galeria: piso de tábuas de madeira Cumaru e paredes em alvenaria com pintura acrílica acetinada. Acompanhando as paredes, um sistema de painéis em MDF de 15mm, com estrutura de metalon apoiada no piso e a 20 cm do teto. No verso, revestimento acústico e pontos de energia e lógica;
- ~ Reserva Técnica (Sala 03): Implantada / instalada desde 2015, pelo Instituto Odeon, em concordância com o

- CONMAR e a Secretaria Municipal de Cultura/ Prefeitura da Cidade do Rio;
- ~ Teto: laje com instalações aparentes
  - ~ Área técnica 01 (18,37m<sup>2</sup>);
  - ~ Área técnica 02 (11,92m<sup>2</sup>), Corredores técnicos (61,63m<sup>2</sup>);
  - ~ Circulação (58,65m<sup>2</sup>);
  - ~ Hall preservado (24,66m<sup>2</sup>);
  - ~ Sanitários: paredes de pintura acrílica e forro de gesso acartonado;
  - ~ Elevador restaurado;
  - ~ Novo elevador;
  - ~ Escada restaurada, nova escada, rampa de saída (56,32m<sup>2</sup>).

### 1º pavimento (846,11m<sup>2</sup>)

**Função:** Espaços destinados à realização de exposições temporárias, composto por:

- ~ Área expositiva 03 (305,11m<sup>2</sup>);
- ~ Área expositiva 04 (302,69m<sup>2</sup>);
- ~ Galerias: piso de tábuas de madeira Cumaru com capacidade de carga de 400kg/m<sup>2</sup>, e paredes em alvenaria com pintura acrílica acetinada. Acompanhando as paredes, um sistema de painéis em MDF de 15mm, com estrutura de metalon apoiada no piso e a 20 cm do teto. No verso, revestimento acústico e pontos de energia e lógica;
- ~ Teto: Forro de gesso acartonado perfurado com aplicação de véu de vidro;
- ~ Uma estrutura metálica está localizada sob o forro do teto para sustentação de obras com capacidade de carga de 200kg/m<sup>2</sup>;







- ~ Área técnica 03 (18,37m<sup>2</sup>);
- ~ Área técnica 04 (11,98m<sup>2</sup>);
- ~ Corredores técnicos (64,46m<sup>2</sup>);
- ~ Circulação (52,22<sup>2</sup>);
- ~ Hall preservado (24,66m<sup>2</sup>);
- ~ Sanitários: paredes de pintura acrílica, e forro de gesso acartonado;
- ~ Elevador restaurado;
- ~ Novo elevador;
- ~ Escada restaurada;
- ~ Nova escada.

### **2º pavimento (905,29m<sup>2</sup>)**

**Função:** Espaços destinados à realização de exposições temporárias, composto por:

- ~ Área expositiva 05 (305,05m<sup>2</sup>);
- ~ Área expositiva 06 (302,70m<sup>2</sup>);

- ~ Galerias: piso de tábuas de madeira Cumaru com capacidade de carga de 400kg/m<sup>2</sup>, e paredes em alvenaria com pintura acrílica acetinada. Acompanhando as paredes, um sistema de painéis em MDF de 15mm, com estrutura de metalon apoiada no piso e a 20 cm do teto. No verso, revestimento acústico e pontos de energia e lógica;
- ~ Teto: Forro de gesso acartonado perfurado com aplicação de véu de vidro. Uma estrutura metálica está localizada sob o forro do teto para sustentação de obras com capacidade de carga de 200kg/m<sup>2</sup>;
- ~ Área técnica 05 (7,34m<sup>2</sup>);
- ~ Área técnica 06 (11,98m<sup>2</sup>);
- ~ CPD (10,77m<sup>2</sup>);
- ~ Circulação (52,22m<sup>2</sup>);

- ~ Hall preservado (24,66m<sup>2</sup>);
- ~ Sanitários: paredes com pintura acrílica e forro de gesso acartonado;
- ~ Elevador restaurado;
- ~ Novo elevador;
- ~ Escada restaurada;
- ~ Nova escada.

### **3º pavimento (867,49m<sup>2</sup>)**

**Função:** Espaços destinados à realização de exposições de longa duração e preferencialmente sobre o Rio de Janeiro, composto por:

- ~ Área expositiva 07 (307,03m<sup>2</sup>) Área expositiva 08 (304,60m<sup>2</sup>);
- ~ Galerias: piso de tábuas de madeira Cumaru com capacidade de carga





de 400kg/m<sup>2</sup>, e paredes em alvenaria com pintura acrílica acetinada. Acompanhando as paredes, um sistema de painéis em MDF de 15mm, com estrutura de metalon apoiada no piso e a 20 cm do teto. No verso, revestimento acústico e pontos de energia e lógica;

- ~ Teto: Forro de gesso acartonado perfurado com aplicação de véu de vidro. Uma estrutura metálica está localizada sob o forro do teto para sustentação de obras com capacidade de carga de 200kg/m<sup>2</sup>;
- ~ Área técnica 09 (18,37m<sup>2</sup>);
- ~ Área técnica 10 (11,98m<sup>2</sup>);
- ~ Corredores técnicos (63,36m<sup>2</sup>);
- ~ Circulação (61,82m<sup>2</sup>);
- ~ Hall preservado (25,54m<sup>2</sup>);
- ~ Sanitários: paredes de pintura acrílica e forro de gesso acartonado;
- ~ Elevador restaurado;
- ~ Novo elevador;
- ~ Escada restaurada;
- ~ Nova escada (35,03m<sup>2</sup>).

#### **Cobertura (775,52 m<sup>2</sup>)**

**Função:** Áreas técnicas de serviços auxiliares, composto por:

- ~ Área técnica caixa d'água;
- ~ Casa de máquinas e exaustão

mecânica;

- ~ Escada;
- ~ Área do telhado (215,14m<sup>2</sup>);
- ~ Acesso (32,40m<sup>2</sup>);
- ~ Terraço (457,08m<sup>2</sup>).

#### **Marquise Rodoviária Mariano Procópio (1.177,05 m<sup>2</sup>)**

**Função:** Espaços destinados às áreas técnicas de acervo, central de segurança do conjunto, áreas técnicas e de serviços de manutenção predial, e de circulação de público, composta por:

- ~ Reserva técnica de acervo do MAR e de obras em trânsito – 118m<sup>2</sup>;
- ~ Área de Embalagem e Reembalagem de Acervos – 79,98m<sup>2</sup>;
- ~ Sala de triagem e higienização do acervo e obras em trânsito – 36,54m<sup>2</sup>;
- ~ Reserva técnica de acervo em papel e acervos digitais – 21,18m<sup>2</sup>;
- ~ Doca de carga e descarga de acervos com plataforma elevatória hidráulica;
- ~ Central de Segurança, eclusa e WC;
- ~ Guarita;
- ~ Área técnica: subestação / gerador QGBT, bombas, C.B. incêndio, casa de bombas, PTR;
- ~ Coleta seletiva Vestiários;
- ~ Cozinha de Pré-preparo do Café;
- ~ Depósito do Café;
- ~ Bilheteria e guarda-volumes.



## Descrição dos Pavimentos da Escola do Olhar

Os pavimentos são compostos pelos seguintes ambientes abaixo:

### Térreo (3.423,15m<sup>2</sup>)

**Função:** Área livre (coberta/aberta), destinada ao acesso de público e funcionários ao Museu e Escola do Olhar, e à prestação de serviços ao público visitante e está composto por:

- ~ Hall de elevadores: 04 com capacidade para 17 pessoas, cada;
- ~ Escada em concreto;
- ~ Banheiros;
- ~ Loja e Cafeteria;
- ~ Despensa;
- ~ CAG.

### 1º pavimento (615,26m<sup>2</sup>)

**Função:** Pavimento destinado aos serviços administrativos, gerenciais e técnicos do Museu e Escola do Olhar, com seus respectivos serviços de apoio, composto por:

- ~ Hall de elevadores Circulação;
- ~ Área administrativa (248,04m<sup>2</sup>);
- ~ Sala administrativa 01(33,76m<sup>2</sup>);
- ~ Sala administrativa 02 (24,69m<sup>2</sup>);
- ~ Sala de funcionários (56,55m<sup>2</sup>);
- ~ Copa;
- ~ Antecâmara, DG + CPD;

- ~ Área técnica;
- ~ Depósito;
- ~ Vestiários Sanitários;
- ~ Escada e elevadores.

### 2º pavimento (612,90m<sup>2</sup>)

**Função:** Pavimento destinado às atividades da Escola do Olhar e administração pedagógica, composto por:

- ~ Hall de elevadores Circulação;
- ~ Sala de atividades educacionais 01 (53,07m<sup>2</sup>);
- ~ Sala de atividades educacionais 02 (53,67 m<sup>2</sup>);
- ~ Sala de atividades educacionais 03 (167,15m<sup>2</sup>);
- ~ Sala de atividades educacionais 04 (90,10 m<sup>2</sup>);
- ~ Sala de administração pedagógica (106,5 m<sup>2</sup>);
- ~ Área técnica;
- ~ Sanitários;
- ~ Escada e elevadores.

### 3º pavimento (560,55m<sup>2</sup>)

**Função:** Pavimento destinado exclusivamente às atividades da Escola do Olhar, composto por:

- ~ Hall de elevadores Circulação Varanda (83,82m<sup>2</sup>);
- ~ Sala de atividades educacionais 05 (106,5m<sup>2</sup>);
- ~ Sala de atividades educacionais 06 (53,22m<sup>2</sup>);

- ~ Sala de atividades educacionais 07 (81,84m<sup>2</sup>);
- ~ Sala de atividades educacionais 08 (55,12m<sup>2</sup>);
- ~ Sala de atividades educacionais 09 (83,46m<sup>2</sup>);
- ~ Área técnica;
- ~ Depósito Sanitários;
- ~ Escada e elevadores.

### 4º pavimento (493,75m<sup>2</sup>)

**Função:** Pavimento destinado à prestação de serviços especializados, à pesquisadores, visitantes e público em geral do Museu e Escola do Olhar, composto por:

- ~ Hall de elevadores Circulação;
- ~ Biblioteca;
- ~ Circulação/acesso ao auditório (44,77m<sup>2</sup>);
- ~ Sala do palestrante (21,97m<sup>2</sup>);
- ~ Tecnologia da Informação;
- ~ Área técnica Depósito Sanitários;
- ~ Escada e elevadores.

### 5º pavimento (614,56m<sup>2</sup>)

**Função:** Pavimento destinado à prestação de serviços especializados ao público, e de acesso ao prédio do Museu, composto por:

- ~ Hall de elevadores;
- ~ Circulação;
- ~ Varanda (209,83m<sup>2</sup>);
- ~ Auditório para 101 lugares;
- ~ Controle de luz e som, (159,10m<sup>2</sup>);

- ~ Depósito;
- ~ Sala de tradução simultânea (8,70m<sup>2</sup>);
- ~ Área técnica;
- ~ Sanitários;
- ~ Passarela de conexão com o Museu (124,02m<sup>2</sup>);
- ~ Escada e elevadores.

### 6º pavimento (556,75m<sup>2</sup>)

**Função:** Pavimento destinado a prestação de serviços não especializados ao público do Museu e da Escola do Olhar, e ao público externo.

- ~ Cobertura fluida em concreto (1650 m<sup>2</sup>);
- ~ Hall de elevadores e Circulação;
- ~ Praça (323,97m<sup>2</sup>);
- ~ Cozinha de Pré-preparo (17,48m<sup>2</sup>);
- ~ Cozinha de finalização (16,97 m<sup>2</sup>);
- ~ Circulação interna (19,25m<sup>2</sup>);
- ~ Vestiários;
- ~ Escada helicoidal;
- ~ Sanitários;
- ~ Área técnica;
- ~ Escada e elevadores.

## O ACERVO PERMANENTE

O atual acervo do MAR conta com 10.000 itens museológicos, 8.000 itens documentais e 3.000 livros da Coleção Especial.

Formado a partir da contribuição e doação de artistas, galerias, colecionadores, instituições e demais atores da sociedade civil interessados na formação de uma coleção pública, o acervo conta com obras que representam a diversidade do patrimônio cultural brasileiro e internacional.

Nessa perspectiva, a Coleção MAR não se restringe unicamente a colecionar artistas ou obras cariocas, mas interessa a este Museu os trânsitos e as transversalidades entre o Rio de Janeiro e o mundo, neste sentido, a coleção se conforma a partir de objetos e documentos daqueles que passaram pela cidade e deixaram sua história como parte integrante deste lugar ou com vestígios e memórias que representam a cidade. Também interessa colecionar o outro, o diferente do Rio, que na diferença explicitada mostra ao cidadão carioca sua identidade.

O MAR tem como foco viabilizar o acesso à experiência e ao conhecimento artístico por meio de exposições, eventos, a formação e preservação de sua coleção. O MAR é um museu onde a ação de formar uma coleção é seu desafio constante, pois seu acervo viabiliza inúmeras possibilidades de olhar e conhecer a cultura e a sociedade. A formação da Coleção MAR parte do conceito dos Núcleos Significativos e não é limitada por fronteiras geográficas, espaço cronológico ou temporal. Assim, é um museu que coleciona com o objetivo de constituir um instrumental artístico/cultural de conhecimento e transformação sociocultural do Brasil. Na perspectiva que não pretende ser um museu de tudo, mas para todos. E, por isso, o ato de colecionar tem por objetivo pensar a sociedade em seus diversos aspectos estéticos/culturais, abarcando sua complexidade e pluralidade.

Em 25 de março de 2017 uma nova Reserva Técnica foi inaugurada, em razão da necessidade de ampliação do espaço, fruto da bem-sucedida formação de seu acervo, que cresceu exponencialmente desde a sua inauguração.





O espaço, que contou com o patrocínio do BNDES para as obras de expansão, é visitável e por meio de uma parede de vidro, os visitantes podem acompanhar as atividades de manejo e manutenção das obras, bem como parte da coleção que fica acondicionada neste espaço.

## A BIBLIOTECA, PESQUISA E PUBLICAÇÕES

Situada no quarto andar da Escola do Olhar e com espaço superior a 270 m<sup>2</sup>, a Biblioteca e Centro de Documentação do MAR é um espaço de convivência e interação social, tendo como objetivo dar acesso à informação e auxiliar em pesquisas dos consulentes. Abriga cerca de 12 mil itens correntes, mais de 3 mil itens da coleção especial e 8 mil da coleção arquivística.

A biblioteca do MAR constitui-se como um dos braços fundamentais da relação do público com o museu. Com acesso facilitado, a Biblioteca possui um espaço de estudo, no qual o usuário tem a máxima autonomia de pesquisa.

Atualmente, reúne a coleção bibliográfica e arquivista do museu e tem como objetivo atuar como polo de difusão de informação cultural e artística para o público em geral. Sua coleção é desenvolvida através do conceito curatorial que norteia a formação de toda a Coleção MAR. Além da coleção bibliográfica corrente, é possível acessar a coleção especial, que reúne livros raros

e livros de artista. A coleção arquivística, que abriga parte da memória do Rio de Janeiro a partir do programa de exposições e dos Núcleos Significativos, também agrega documentos a partir do contexto em que a instituição está inserida – a região portuária do Rio de Janeiro.

O programa editorial do MAR realiza a publicação de livros, materiais educativos e catálogos das exposições realizadas no Pavilhão de Exposições e na Escola do Olhar. Os catálogos sempre incluem textos inéditos e não se restringem à documentação das exposições, mas expandem as questões levantadas pela pesquisa curatorial. O programa vem atuando de forma dinâmica ao lado da universidade e da sociedade civil para cumprir o papel dessa instituição como ambiente internacional de proposição e reverberação de ideias. Os catálogos e livros coeditados pelo MAR contribuem para a missão do museu de produção, sistematização e difusão de conhecimento.

## FONTES DE FINANCIAMENTO

O Museu de Arte do Rio é um equipamento público cultural da Secretaria Municipal de Cultura, sob um modelo de concessão da gestão para entidades de direito privado, seja através de contratos de gestão com Organizações Sociais via repasse de recurso ou sob modelo de cooperação com



investimentos das duas partes, mediante a realização de meta específicas.

Dessa forma, o modelo de gestão pode ser fortemente impactado segundo a forma de financiamento, o que faz necessário que a organização que esteja responsável pela gestão possa atuar com repasses financeiros ou não, tendo a necessidade de esforços para garantir a sustentabilidade financeira do museu.

Gerido nos últimos 8 anos (2012 a 2020) pelo Instituto ODEON, associação privada de caráter cultural, sem fins lucrativos, o museu financiou suas atividades finalísticas, em boa parte, com recursos

oriundos das leis de fomento e incentivo à cultura, seja ela federal, estadual ou municipal. Em dezembro de 2020, o MAR passou a ser gerido pelo Organismo Internacional OEI (Organização dos Estados Ibero-americanos) e além dos recursos oriundos das leis de incentivo, passou também a contar com aportes diretos da nova gestora para suas atividades operacionais finalísticas, por meio de um Acordo de Cooperação Técnica celebrado entre a OEI e a Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro.

Ainda que essas fontes possam configurar a maior parte dos recursos,

elas não são as únicas, pois o museu dispõe também de fontes próprias de receita, na forma da venda dos ingressos da bilheteria, no aluguel de espaços para realização de eventos particulares e corporativos e a cessão de espaços para exploração comercial dentro do museu como café e restaurante. Outra fonte de financiamento provém dos patrocínios diretos realizados por instituições privadas parceiras, no qual, usualmente, os valores são endereçados na realização de projetos específicos alinhados à missão do museu.

# 4

## CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA DO OLHAR

“

**A Escola do Olhar promove um lugar de reflexão, pesquisa e educação, respondendo de forma customizada às demandas surgidas nas ações de mediação da experiência com a arte para pessoas e grupos no museu.**

”

A Escola do Olhar é um polo de pensamento e de formação permanentes, voltado especialmente para a prática e a reflexão a partir das relações entre educação e arte. Suas ações buscam, através de uma pedagogia própria, aprofundar a dimensão pública do museu, bem como colocar em debate as questões emergentes nos campos da arte e da cultura na contemporaneidade. A Escola do Olhar promove um lugar de reflexão, pesquisa e educação, respondendo de forma customizada às demandas surgidas nas ações de mediação da experiência com a arte para pessoas e grupos no museu.

Em sintonia com a identidade local da região em que se insere, que, por sua vez, foi sedimentada por suas condições históricas e geográficas, a Escola do Olhar se articula em direção a uma educação emancipadora, que motiva os sujeitos para o alargamento dos sentidos

que dão ao seu mundo, em conexão a outros modos de ver, sentir e agir nele. Essa interação entre/com os sujeitos oferece os meios para uma educação na diferença, na alteridade e na mutualidade.

As metodologias dos programas educativos da Escola do Olhar estão comprometidas com a participação de um público amplo, sem deixar, contudo, de perceber os públicos em suas especificidades e diversidades étnicas, geracionais, físicas, sociais, culturais, territoriais e de gênero. Assim, são desenvolvidos programas que se apresentam como oportunidades de relacionamento e produção criativa com estudantes, professores, educadores sociais, profissionais de museus, moradores da região portuária, pesquisadores, artistas e demais interessados nas perspectivas da arte, da cultura visual, da memória e do patrimônio.

Cada programa permite uma relação de troca e fomento da reflexão, por meio da interação dos diversos públicos, democratizando os meios de usufruto e de produção artístico-cultural. A Escola do Olhar está estruturada a partir de dois núcleos de atuação:

## 1. Participação, Acessibilidade e Rede 2. Formação, Pesquisa e Documentação

Suas ações e projetos se organizam através dos seguintes programas:

- ~ **Visitas mediadas e atividades educativas**  
- Essas são as funções fundamentais da Escola do Olhar e que alimentam as demais práticas, tais como: formação com professores, cursos, seminários, linhas de atuação e demais programações. As ações do programa envolvem práticas artístico-pedagógicas experimentais que desdobram as obras, as questões e as proposições apresentadas nas exposições a partir das especificidades e dos interesses de cada pessoa ou grupo.
- ~ **Qualificação** – Programa não formativo ou conclusivo, mas que busca provocar no indivíduo um pensar crítico, múltiplo e artístico sobre a realidade percebida, através de cursos, formações continuadas, seminários, encontros, ciclos de palestras, entre outros. Tem como objetivo a formação de público por meio da aproximação com a experiência da arte, formação livre de artistas, curadores, pesquisadores,

profissionais no campo cultural, qualificação continuada de professores da rede pública e a profissionalização de educadores em geral. Visa também conectar e promover o intercâmbio entre os diferentes centros universitários no Brasil e no exterior e apoiar o compartilhamento do conhecimento produzido nas universidades com a sociedade.

- ~ **Vizinhos do MAR** – Programa de articulação e relação continuada junto aos moradores e instituições da região portuária, que tem por objetivo a construção de uma rede entre os diversos agentes envolvidos, com base em processos colaborativos que compartilham conhecimento e meios de produção. O programa é composto por atividades regulares e por projetos específicos, tais como: oficinas, visitas externas e no MAR, rodas de conversa, fóruns etc.
- ~ **Acessibilidade, diversidade e inclusão**  
– O programa tem como objetivo promover a diversidade social, o direito ao acesso e o protagonismo dos sujeitos envolvidos a partir de processos experimentais de aprendizado mútuo e partilha de conhecimentos na diferença. Por meio desse programa foram fomentadas ações afirmativas e políticas no sentido de promover a diversidade no MAR, tanto internamente quanto na relação com os diferentes públicos, por exemplo: contratação de educadoras surdas e trans; projetos de atenção às

mulheres, com destaque para o grupo mulheres no MAR, e o curso Arte, Ação e Pensamentos Anticoloniais.

- ~ **Pesquisas, documentação e publicações**  
– Programa associado à Biblioteca e Centro de Documentação do MAR, tem por objetivo estimular a pesquisa em arte e cultura, qualificar os processos de preservação e documentação e dar acesso público ao conhecimento produzido pelo MAR e seus parceiros. Suas ações estão relacionadas à gestão de acervo bibliográfico e documentação, formação de coleções, projetos de memória institucional, bem com o desenvolvimento de uma linha editorial.

A Escola do Olhar também cria relações entre a educação museal e outros níveis e modalidades de ensino, como: a educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, ensino superior, educação em espaços não-formais e o ensino técnico, através da conexão dessas modalidades de ensino com a educação museal, tocando em temas sensíveis, complexos e que mergulham nos cotidianos de cada área de formação.

Para realizar essa tarefa, algumas linguagens foram incorporadas dentro dos Programas de atuação e dentro dos eixos programáticos, permitindo cruzar elementos que se somam à formação integral, como: economia criativa, sustentabilidade, pesquisa, formação, acessibilidade, diversidade e inclusão. Tais elementos são pensados com o auxílio da linguagem audiovisual, intervenções artísticas, musicais e dinâmicas pedagógicas.



# 5

## HISTÓRICO

O Museu de Arte do Rio – MAR foi concebido por iniciativa da Prefeitura do Rio de Janeiro em parceria com a Fundação Roberto Marinho. Dentro do conjunto de ações que vinham sendo estrategicamente planejadas pela Prefeitura do Rio de Janeiro para valorização e revitalização da área portuária do Rio, em 2009 foi idealizada a Pinacoteca do Rio. Instituição de modelo inovador, que propunha unir dois edifícios para criar num espaço integrado, um museu sem acervo próprio, que contasse a história do Rio de Janeiro e

desse visibilidade às principais coleções de arte da cidade, aliado a uma escola que estimula a criatividade com um projeto de educação visual.

A Pinacoteca permitiria o acesso público a algumas das mais importantes coleções de arte privadas sem que fosse necessário arcar com os custos de sua guarda e manutenção. Sua concepção previa apenas espaços expositivos didáticos e interativos. À frente deste projeto estava o curador Leonel Kaz e, a cargo da Escola do Olhar, o artista Vik Muniz e a filósofa Nigge Loddi.

Em 02 de junho de 2010, era lançada a pedra fundamental do Museu de Arte do Rio – MAR, nome batizado pelo curador Paulo Herkenhoff, que a partir de novembro de 2011 é nomeado curador geral do Museu, atuando sob a coordenação da Fundação Roberto Marinho. Ao assumir a curadoria do MAR, Paulo Herkenhoff percebendo a relevância de se dispor de um acervo próprio na forma de contar as histórias da cidade, alterou a proposta inicial do museu, formando um acervo através de doações e reafirmando o papel do MAR como uma instituição de referência para preservação da memória do Rio de Janeiro.

Atento às recomendações da UNESCO, o MAR acompanha as características gerais do conceito de museu que envolve coleta, registro, pesquisa, preservação, e devolução à comunidade, de bens culturais sob a forma de exposições, catálogos, programas em multimeios e programa educacional.

## HISTÓRICO DA EDIFICAÇÃO - PALACETE D. JOÃO VI

Em maio de 1912, o Eng. Adolfo José Del Vecchio, Inspetor Federal de Portos, dirigiu-se ao Ministro de Viação e Obras Públicas requerendo a construção de um edifício destinado à Inspetoria Federal de Portos, Rios e Canais, que então ocupava algumas salas na Avenida Rio Branco sem condições funcionais. Em três de dezembro do mesmo ano é convocada licitação para as obras de construção do edifício em um terreno formando um quarteirão de 20 metros x 50 metros, remanescente das obras do porto do Rio de Janeiro.

Nos alicerces, destacados do corpo das obras contratadas para a construção, foram instalados 3.630,33 m de estacas. O terreno possuía uma espessa camada de lodo e somente no dia 25 de fevereiro de 1913 as fundações foram oficialmente entregues ao empreiteiro. Estas fundações profundas, num terreno conquistado ao mar e posteriormente, as dificuldades de importação de materiais provocadas pelo conflito mundial de 1914, atrasaram a conclusão das obras que, previstas para durarem 12 meses, só foram concluídas em março de 1916. Foi construído um edifício composto de quatro pavimentos, a saber: primeiro pavimento térreo, sobre o nível da rua e com cinco metros e cinquenta centímetros de pé direito; segundo e terceiro pavimentos, ambos com cinco metros de pé direito, e o quarto pavimento, composto

em parte de uma mansarda e em parte por um terraço descoberto. O edifício inteiramente isolado, acha-se situado entre a Praça Mauá, Avenida do Cais, Rua Dezesseis e faixas das linhas férreas externas.

O edifício da Inspetoria, como é comum em prédios públicos, não teve seu projeto submetido às autoridades municipais para aprovação ou registro, o que dificulta sobremaneira as pesquisas atuais de sua história. As intervenções nele introduzidas ao longo do tempo também não foram objeto de aprovação nos órgãos licenciadores, mas podem ser assim resumidas:

1. **Fins da década de 50** - complementação da área do 4º pavimento com ocupação dos terraços descobertos, retirada do telhado cerâmico do ático original e execução de nova cobertura plana com telhas metálicas sobre laje em todo o pavimento.
2. **Nos anos 70** - instalação de mezanino com estrutura metálica e assoalho de madeira, no andar térreo, dividindo seu pé direito original para ampliação das áreas de escritórios.
3. **Nos anos 80** - construção de uma escada enclausurada interna, junto à fachada sul.
4. Adaptações em esquadrias e paredes para instalação de aparelhos de ar-condicionado individuais.

Foto: Século XXI (antes da reforma)

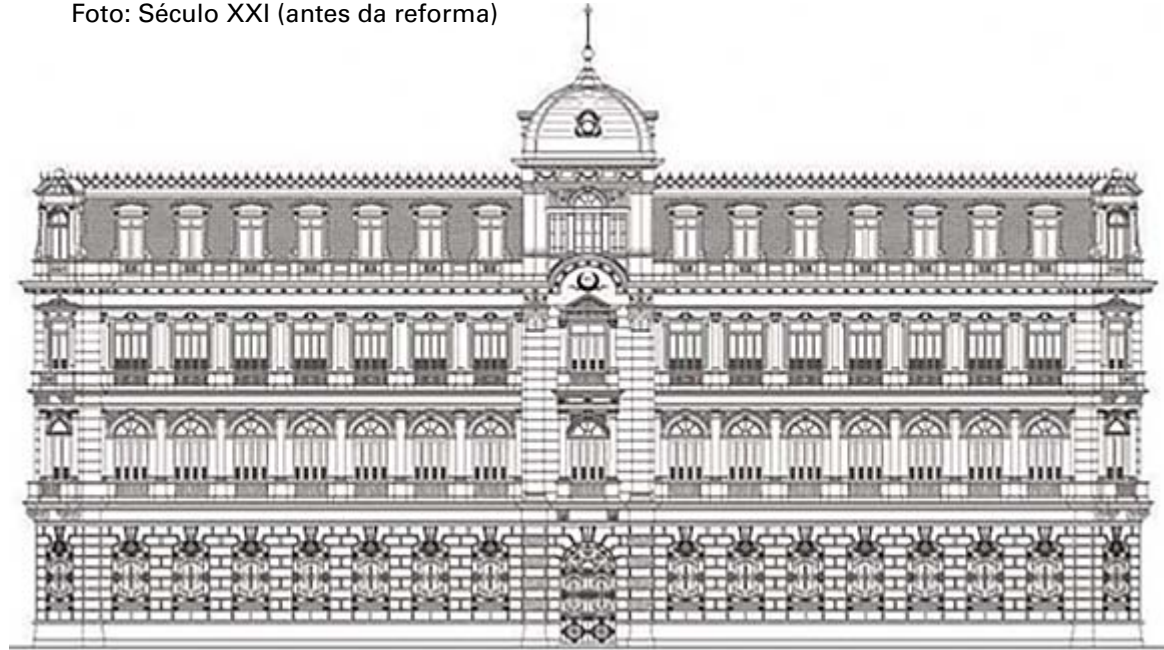


Foto 1920



Foto de Augusto Malta / Arquivo Geral da Cidade do Rio de Janeiro.

Foto Século XXI (antes da reforma)



Foto Século XXI (após a reforma)



## PROJETO ARQUITETÔNICO - ESPAÇO FÍSICO, RESTAURAÇÃO E READEQUAÇÃO

Com o objetivo de abrigar o Museu de Arte do Rio e a Escola do Olhar, além de outros espaços para cultura e lazer, o escritório carioca de arquitetura BERNARDES & JACOBSEN teve como desafio unir duas construções preexistentes, esteticamente antagônicas e com características arquitetônicas distintas: o Palacete Dom João VI e o prédio dos anos 40 de linhas modernistas, onde funcionava o hospital da Polícia Civil, além da marquise da rodoviária Mariano Procópio, primeira rodoviária da cidade, situada na Rua Américo Sampaio. Estes prédios conectados, com diferentes níveis de tombamento e preservação, faziam parte da grande intervenção na região central e antiga da cidade.

O Palacete D. João VI foi usado por várias empresas e autarquias, como a antiga Empresa Brasileira de Portos (Portobras), responsável pela gestão de portos do país até 1990 quando foi substituída pela Companhia DOCAS. Tombado pelo Patrimônio Histórico Municipal, o Palacete foi adquirido pela Prefeitura em 2009 dentro do projeto de revitalização da zona portuária.

O primeiro passo do projeto arquitetônico foi estabelecer um sistema de fluxo de modo que Museu e a Escola do Olhar funcionassem de forma

integrada e eficiente. Assim, foi proposta a criação de uma praça suspensa na cobertura do prédio da Polícia Civil, abrigando o Bar/Restaurante e uma área para eventos culturais e de lazer. Partindo do mesmo andar, foi projetada uma passarela suspensa em direção ao 4º andar do palacete, fazendo com que a visitação e circulação se dessem de cima para baixo.

O Palacete, em função de seus grandes pés-direitos e da planta livre de estrutura, foi destinado às salas de exposição do MAR e o prédio da Polícia à Escola do Olhar, com auditório, biblioteca, salas de atividades educativas e as áreas de administração do complexo. Os pilotis, antes utilizado como acesso para a rodoviária, transformou-se em um grande *foyer* de todo o empreendimento, comportando também áreas de serviços educativos, bar, loja e exposição de esculturas. O acesso controlado se dá entre as duas construções. A marquise da Rodoviária, elemento tombado pelo patrimônio da Cidade, abriga áreas de apoio à Escola e ao Museu: área de segurança, áreas técnicas e reservas técnicas do museu.

O antigo prédio da Polícia, teve as alvenarias de fechamento das fachadas substituídas por perfis de vidro translúcido, tornando visível o sistema estrutural de colunas recuadas e revelando os pilotis.

Como marca do projeto, foi instalada na cobertura uma estrutura simulando as ondulações da água do mar. Uma arquitetura de caráter poético e carregada de significado, simples e ao mesmo tempo moderna na questão de cálculo estrutural. Esse elemento foi propositalmente projetado para ser visto tanto de perto quanto de longe, tanto de baixo, para quem está chegando à Praça Mauá, quanto de cima, para quem está no Morro da Conceição.

O projeto, iniciado em 2010, foi desenvolvido pelos arquitetos Paulo Jacobsen e Thiago Bernardes e as obras foram concluídas em 2013. Nessa obra os materiais predominantes foram: Aço, Concreto, Drywall, Madeira e Vidro<sup>5</sup>.





6

## REALIZAÇÕES DE ANOS ANTERIORES

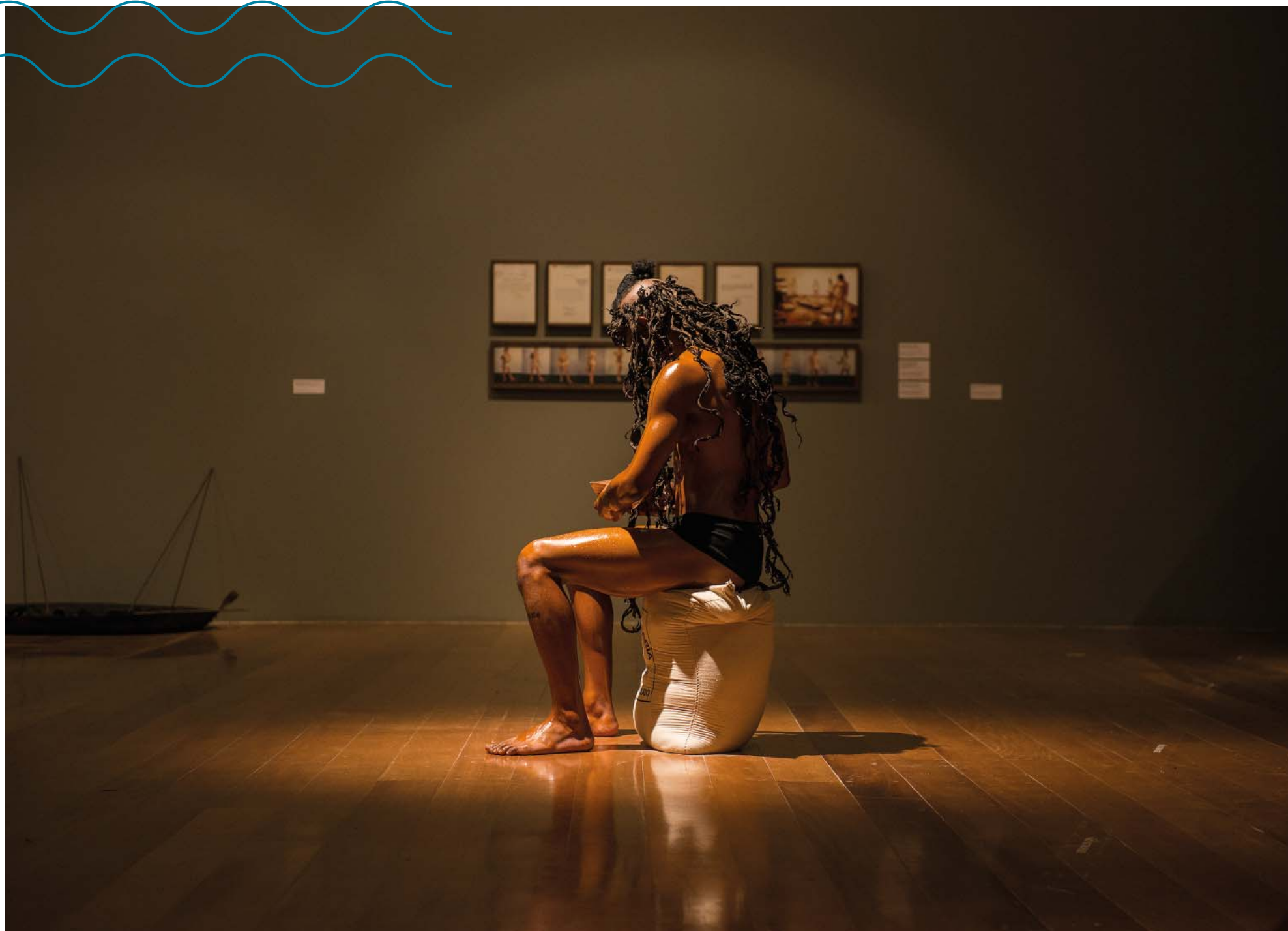
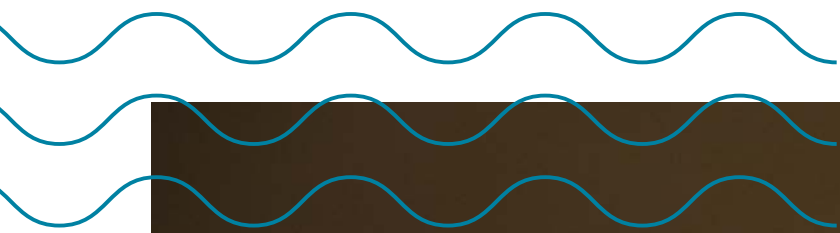
### EXPOSIÇÕES DO MAR

Entre eventos de longa e curta duração, em seus 8 anos de existência, o MAR já apresentou 77 exposições (até o mês de março de 2022), concebidas por curadores da casa e/ou convidados<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Detalhes de cada uma das exposições podem ser encontrados no Anexo I

Nome	Data de Início	Data do Fim	Tempo de Exposição (dias)	Curadoria
1 Rio de Imagens: uma paisagem em construção	01/03/2013	04/08/2013	156	Carlos Martins, Rafael Cardoso
2 O Co-Le-Ci-O-Na-Dor: arte brasileira e internacional na Coleção Boghici	01/03/2013	22/09/2013	205	Leonel Kaz, Luciano Migliaccio (Realização Niggi Loddi, Aprazível Edições e Arte)
3 Vontade Construtiva na Coleção Fadel	01/03/2013	20/10/2013	233	Paulo Herkenhoff, Roberto Conduru
4 O Abrigo e o Terreno: Arte e Sociedade no Brasil I	01/03/2013	14/07/2013	135	Paulo Herkenhoff, Clarissa Diniz
5 Atlas, Suíte	28/05/2013	28/08/2013	92	Arno Gisinger, Georges Didi Huberman
6 Imaginário	06/08/2013	16/03/2014	222	Paulo Herkenhoff
7 Berna Reale: Vazio de Nós	03/09/2013	29/12/2013	117	Daniela Labra
8 Yuri Firmeza: Turvações Estratigráficas	03/09/2013	29/12/2013	117	Julio Groppa, Clarissa Diniz, Paulo Herkenhoff
9 Retrospectiva Xavier Le Roy	25/10/2013	10/11/2013	16	Coletiva
10 Vídeos da Coleção MAR	12/11/2013	24/11/2013	12	Paulo Herkenhoff
11 Pinturas Cegas, de Tomie Ohtake	19/11/2013	02/02/2014	75	Paulo Herkenhoff
12 Pernambuco Experimental	10/12/2013	30/03/2014	110	Clarissa Diniz
13 Deslize <Surfe Skate>	14/01/2014	27/04/2014	103	Raphael Fonseca
14 Largo do Paço	21/01/2014	13/04/2014	82	Fundo Fatima Zorzato e Ruy Souza e Silva
15 Encontro dos Mundos	18/02/2014	25/05/2014	96	Paulo Herkenhoff
16 Cada dia de meu pensamento é diferente	18/03/2014	13/04/2014	26	Mão na Lata - Redes da Maré
17 Experimentando Pernambuco Experimental	15/04/2014	25/05/2014	40	Clarissa Diniz e Paulo Herkenhoff

Nome	Data de Início	Data do Fim	Tempo de Exposição (dias)	Curadoria
18 Josephine Baker Le Corbusier - Um caso transatlântico	15/04/2014	17/08/2014	124	Inti Guerrero e Carlos Maria Romero
19 Eu como você	13/05/2014	20/07/2014	68	Paulo Herkenhoff e Grupo Empreza
20 Do Valongo à Favela: Imaginário e periferia	27/05/2014	01/02/2015	250	Rafael Cardoso e Clarissa Diniz
21 Tatu: Futebol, Adversidade e Cultura da Caatinga	15/06/2014	19/10/2014	126	Eduardo Frota e Paulo Herkenhoff
22 "Há escolas que são gaiolas e há escolas que são asas"	26/08/2014	01/11/2015	138	Janaina Melo e Paulo Herkenhoff
23 Pororoca - A Amazônia no Mar	09/09/2014	23/11/2014	75	Paulo Herkenhoff
24 Guignard e o Oriente, entre o Rio e Minas	11/11/2014	26/04/2015	166	Priscila Freire, Marcelo Campos e Paulo Herkenhoff
25 Museu do homem do nordeste	16/12/2014	22/03/2015	96	Clarissa Diniz e Paulo Herkenhoff
26 Paisagens Não Vistas - Marcos Chaves	27/01/2015	14/06/2015	138	Ligia Conongia
27 Zona de Poesia Árida	27/01/2015	12/07/2015	166	Daniel Lima e Tulio Tavares
28 Kurt Klagsbrunn, um fotógrafo humanista no Rio (1940-1960)	14/04/2015	14/02/2016	306	Marta Klagsbrunn, Marcia Mello, Paulo Herkenhoff e Susane Worcman
29 Rio - Uma paixão francesa	14/04/2015	09/08/2015	117	Jean-Luc Monterosso, Milton Gutan e Cristianne Rodrigues
30 Tarsila e Mulheres Modernas no Rio	12/05/2015	22/11/2015	194	Paulo Herkenhoff, Nataraj Trinta e Marcelo Campos
31 Por Contato	26/05/2015	05/06/2015	10	FotoLibras
32 Rio Setecentista, quando o Rio virou capital	07/07/2015	08/05/2016	306	Myriam Andrade Ribeiro de Oliveira, Anna Maria Fausto, Monteiro de Carvalho, Margareth da Silva Pereira e Paulo Herkenhoff
33 Rossini Perez, entre o Morro da Saúde e a África	28/07/2015	25/10/2015	89	Maria de Lourdes Parreiras Horta, Marcelo Campos e Marcia Mello
34 Evandro Teixeira: a constituição do mundo	22/09/2015	14/02/2016	145	Paulo Herkenhoff
35 Angulos da noticia - 90 anos de fotojornalismo do Globo	29/09/2015	06/12/2015	68	MAR e O Globo
36 Globo Fernando Lindote: trair Macunaima e avacalhar o Papagaio	01/12/2015	03/04/2016	124	Clarissa Diniz e Leno Veras
37 O Poema Infinito de Wademir Dias Pino	01/03/2016	10/07/2016	131	Evandro Salles
38 Ao amor do Público I-Doações da Artrio (2012-2015) e MINC/FUNAR-TE -Homenagem a Cely Mesquita	08/03/2016	24/04/2016	47	Paulo Herkenhoff
39 Da natureza das coisas - Pablo Lobato	26/04/2016	18/09/2016	145	Clarissa Diniz
40 Linguagem do corpo carioca [A Vertigem do Rio]	07/06/2016	25/03/2017	291	Paulo Herkenhoff e Milton Guran
41 Leopoldina, Princesa da Independência das Artes e das Ciências	12/07/2016	25/03/2017	256	Luis Carlos Antonelli, Paulo Herkenhoff e Solange Godoy
42 A Cor do Brasil	02/08/2016	15/01/2017	166	Paulo Herkenhoff e Marcelo Campos
43 Enquanto Bebo a Água, a Água me Bebe-LuciaLaguna	29/11/2016	29/01/2017	61	Cadu e Clarissa Diniz
44 Meu Mundo Teu -Aleandre Sequeira	29/11/2016	24/02/2017	87	Clarissa Diniz e Janaina Melo
45 Lugares do Delírio	07/02/2017	10/09/2017	215	Paulo Herkenhoff e Tania Rivera





Nome	Data de Início	Data do Fim	Tempo de Exposição (dias)	Curadoria
46 O Nome do Medo	21/02/2017	16/07/2017	145	Rivane Neuenschwander e Usette Lagnado
47 Dentro	25/03/2017	06/05/2018	407	Evandro Salles
48 Da Abstração no Neaconcretismo: Uma Homenagem a Décio Vieira	08/04/2017	09/07/2017	92	SESC QUITANDINHA - PETRÓPOLIS (RJ)
49 Dja Guata Porã Rio de Janeiro Indígena	16/05/2017	18/02/2018	278	Carissa Diner, Sandra Lenites, Jose Ribamar Bessa e Pablo Lafuente
50 Feito Poeira ao vento	19/08/2017	01/07/2018	316	Evandro Salles
51 Cláudio Paiva - Colecionador de Linhas	11/11/2017	06/07/2018	237	Catherine Bompuis e Evandro Salles
52 Rio do Samba - Resistência Reinvenção	28/04/2018	28/04/2019	365	Nei Lopes, Evandro Salles, Clarissa Diniz e Marcelo Campos
53 Tunga - Rigor da Distração	30/06/2018	04/11/2018	127	Evandro Salles e Luisa Duarte
54 Arte Democracia Utopia - quem não luta tá morto	15/09/2018	31/03/2019	197	Moacir dos Anjo
55 Mulheres na Coleção Mar	06/11/2018	01/06/2019	207	Mulheres do MAR
56 A Pequena África e o MAR de Tia Lúcia	16/11/2018	01/03/2019	105	Izabela Pucu e Bruna Camargos
57 Rosana Paulino: a costura da memória	13/04/2019	29/09/2019	169	Pedro Nery e Valéria Piccoli
58 O Rio dos Navegantes	25/05/2019	01/05/2020	342	Fernanda Terra, Marcelo Campos e Pollyana Quintela
59 Fluxo	25/05/2019	22/12/2019	211	Superthes
60 Mulambö - Tudo Nosso	24/08/2019	28/12/2019	126	Equipe de Curadoria e Pesquisa do MAR
61 Pardo é Papel	26/11/2019	01/05/2020	157	Maxwell Alexandre
62 Spider	30/11/2019	29/02/2020	91	Itaú Cultural
63 Rua!	01/01/2020	01/04/2020	91	Equipe MAR
64 UóHol	01/01/2020	01/01/2021	366	Equipe MAR
65 Casa Carioca	01/01/2020	01/01/2021	366	Marcelo Campos e Joice Berth
66 Aline Motta: memória, viagem e água	01/09/2020	01/09/2021	365	Marcelo Campos e Alexandre Araújo Bispo
67 A Casa Carioca	18/09/2020	30/08/2021	346	Marcelo Campos e Joice Berth
68 Crônicas Cariocas	25/09/2021	15/05/2022	232	Amanda Bonan, Marcelo Campos, Conceição Evaristo e Luiz Antonio Simas
69 Paulo Werneck	15/01/2021	10/01/2022	360	Marcelo Campos e Claudia Saudanha
70 Imagens que não se conformam	01/05/2021	13/02/2022	288	Marcelos Campos e Paulo Knauss
71 Aline Motta	31/08/2020	17/07/2021	320	Equipe MAR
72 Rua!	18/01/2021	11/07/2021	174	Amanda Bonan e Marcelo Campos
73 Yorúbáiano	07/08/2021	15/05/2022	281	Amanda Bonan e Marcelo Campos
74 Ocupação Rua!	24/07/2021	30/10/2021	98	Amanda Bonan e Marcelo Campos
75 A Banca de Jornais	10/04/2021	19/07/2022	465	Amanda Bonan e Marcelo Campos
76 Inauguração 1ª Bandeira	10/04/2021	18/12/2022	617	Amanda Bonan e Marcelo Campos
77 Inauguração 2ª Bandeira	01/12/2021	30/05/2022	180	Amanda Bonan e Marcelo Campos

## CURSOS E ATIVIDADES EDUCATIVAS REALIZADAS PELA ESCOLA DO OLHAR

Para dar conta das demandas endereçadas à Escola do Olhar, que se apresentam de forma dinâmica e difusa, foram criados grupos de trabalho (GTs) compostos pelos educadores, com diferentes configurações e formas de atuação ao longo do tempo. Esses GTs sempre foram marcados por horas de pesquisa, leituras e debates coletivos de textos de referência, laboratórios de visitas, estudos de conteúdos de exposições e seminários, encontros com artistas, pesquisadores e curadores, preparação de atividades educativas, oficinas, acompanhamento de visitas, entre outras atividades.

Um dos principais frutos desse dedicado trabalho e do processo de formação continuada dos educadores do MAR foram os Dispositivos Artístico-Pedagógico, ferramentas pedagógicas

planejadas para instaurar experiências de coletividade. Seus formatos e usos são variados. Por meio dele foi possível criar recortes específicos de discussões, propor novas formas de experimentar as exposições que rompam com uma expectativa socialmente construída, criar diálogos e processo de reflexão menos discursivos e mais experimentais, aproximar os participantes entre si, evidenciando o caráter coletivo da mediação, suscitar múltiplas leituras e pontos de vista de uma mesma questão. Os dispositivos se mostraram instrumentos fundamentais para o estabelecimento de perspectivas metodológicas comuns entre os educadores, sem comprometer a liberdade de criação e experimentação nas abordagens práticas e teóricas de cada um.

Reforçando o caráter não diretivo da Escola do Olhar, ao receber um pedido de agendamento de visita ao MAR, foi adotada a prática de oferecer ao responsável pelo grupo a escolha de um dos quatro eixos conceituais para nortear a visita. Nesse contexto, nortear não carrega o sentido de conduzir, pois em certa medida, todos os eixos são acionados nas visitas e a ênfase se estabelece como fruto da equação entre os conteúdos das exposições, o perfil do grupo e a pesquisa dos educadores. Os eixos “Guardar pra lembrar”, “Meu corpo no museu”, “Práticas artísticas contemporâneas” e “Veja o Rio de Janeiro” podem ser resumidos visualmente na frase **VOCÊ ESTÁ NO MUSEU DE ARTE DO RIO**, que guarda em cada uma de suas partes um conjunto de conceitos a elas associados.

EIXO		CONCEITOS ASSOCIADOS
<b>VOCÊ ESTÁ</b>	Meu corpo no museu	Alteridade, identidade, questões de gênero e sexualidade, questões étnico-raciais, performatividade, públicos.
<b>NO MUSEU</b>	Guardar para lembrar	Memória, acervo, museologia, colecionismo, patrimônio, revisão historiográfica da arte
<b>DE ARTE</b>	Práticas artísticas contemporâneas	Linguagens artísticas, materiais, processos, experimentação, objeto de arte, criação artística, relação entre arte e educação.
<b>DO RIO</b>	Veja o Rio de Janeiro	Território, cidade, história social, história oral, conflitos, questões sociais, decolonialidade, arquitetura.

Em seus oito anos de existência, a Escola do Olhar já realizou diversas atividades pedagógicas de média e longa duração, como:

- ~ **Mário Pedrosa atual** – Curso organizado por Glaucia Vilas Boas e Quito Pedrosa que permitiu fomentar trocas e incentivar pesquisas a partir do legado de Mário Pedrosa, promovendo maior acesso às suas obras.
- ~ **Ciclo de seminários Mulheres nas Artes** – Foi dedicado ao estudo aprofundado da trajetória e do trabalho de mulheres artistas brasileiras.
- ~ **Percursos formativos** – Experiência inédita de formação intensiva para jovens no MAR, com aulas 5 vezes por semana e mais de 400 horas de formação cultural, profissional e artísticas introdutórias para os que desejassem ingressar na cadeia produtiva dos museus e atuar de forma geral no campo da arte e da cultura. Foram estabelecidos sete percursos formativos incluindo museologia e montagem, educação museal, curadoria e pesquisa, produção cultural, práticas artísticas contemporâneas e oficina palavra-imagem.



## PUBLICAÇÕES

As mais recentes publicações do MAR são:

**Jornal dos Vizinhos** - A terceira edição do jornal “O olhar dos vizinhos” no jornal da zona é uma produção coletiva realizada com as pessoas participantes do Programa Vizinhos do MAR. Fruto das relações estabelecidas dentro do nosso Café com Vizinhos \_ encontros mensais de deliberação e construção das demais ações envolvidas na relação MAR e território. Os conteúdos e pautas do jornal são desenvolvidos pelos vizinhos para e com o território.

**E-book VII Jornada de Educação e Relações Étnico-Raciais** - A Jornada de Educação e Relações Étnico-Raciais ocorre desde 2013, com enfoque nas Leis n.ºs 10.639 e 11.645, com uma programação voltada para professores e educadores de espaços escolarizados e não escolarizados. Fomenta pesquisa, projetos e práticas de educação antirracista e emancipatória. O e-book da VII Jornada de Educação e Relações Étnico-Raciais compreende os conteúdos realizados na Jornada de 2019. Esta publicação é parte do projeto de compartilhar saberes e contribuir, alinhada à função social do museu, na formação de educação, arte e cultura para a cidade.

**Catálogo Pardo é Papel** - Editado em parceria com o Instituto Inclusartiz, responsável pela exposição individual de Maxwell Alexandre que ocupou o MAR de novembro de 2019 a março de 2020, segue o formato revista dos últimos catálogos do museu. Além de textos e fotos da exposição, traz textos inéditos do curador chefe do MAR, Marcelo Campos, e de Maxwell, além de imagens e informações sobre outros trabalhos do jovem artista carioca. A versão digital foi disponibilizada para download gratuito no site.

**Catálogo Virtual Casa Carioca** - Publicação digital que reúne dezenas de fotografias e textos da principal exposição do MAR em 2020, organizada pelo curador chefe do MAR, Marcelo Campos. Destaca trabalhos de artistas comissionados, que desenvolveram trabalhos inéditos para a mostra, biografias de grandes nomes da Arquitetura brasileira e de pioneiros praticamente desconhecidos, como Tebas e Enedina Alves Marques, e textos de artistas. Publicado no site do museu, de onde pode ser baixado gratuitamente.





**O catálogo virtual Crônicas Cariocas** - Organizado pelos curadores Amanda Bonan e Marcelo Campos, além de Pollyana Quintela, a obra destaca textos e fotos de artistas que estão na principal exposição do ano de 2021 do Museu de Arte do Rio. A mostra narra o lado B do Rio de Janeiro, um lado que não está nos livros, mas na vida real da cidade, seja nas conversas de calçada, na mesa de bar, no ônibus lotado ou nas noites de gafeira. O catálogo pode ser acessado virtualmente através do site do MAR.

### DEMAIS PUBLICAÇÕES:

**A semelhança informe ou o Gaio saber visual segundo Jorge Bataille** \_ Georges Didi-Huberman – Tradução: Caio Meira, Fernando Scheibe e Marcelo Jacques de Moraes – 460 páginas.

**Aby Warburg e a imagem em movimento** \_ Philippe-Alain Michaud – Tradução: Vera Ribeiro – 342 páginas – Coedição Contraponto Editora e MAR.

**Aparições espectrais: o idealismo alemão, o romance gótico e a mídia óptica** \_ Stefan Andriopoulos – Tradução: Vera Ribeiro – 232 páginas - Coedição Contraponto Editora e MAR.

**Culturas do passado-presente: modernismos, artes visuais, políticas da memória** \_ Andreas Huyssen – Tradução: Vera Ribeiro – 216 páginas - Coedição Contraponto Editora e MAR.

**Dispositivos artístico-pedagógicos** \_ Organização: Izabela Pucu, Natália Nichols e Rafael Zacca, 2019 - 132 páginas – Brochura – Instituto Odeon.

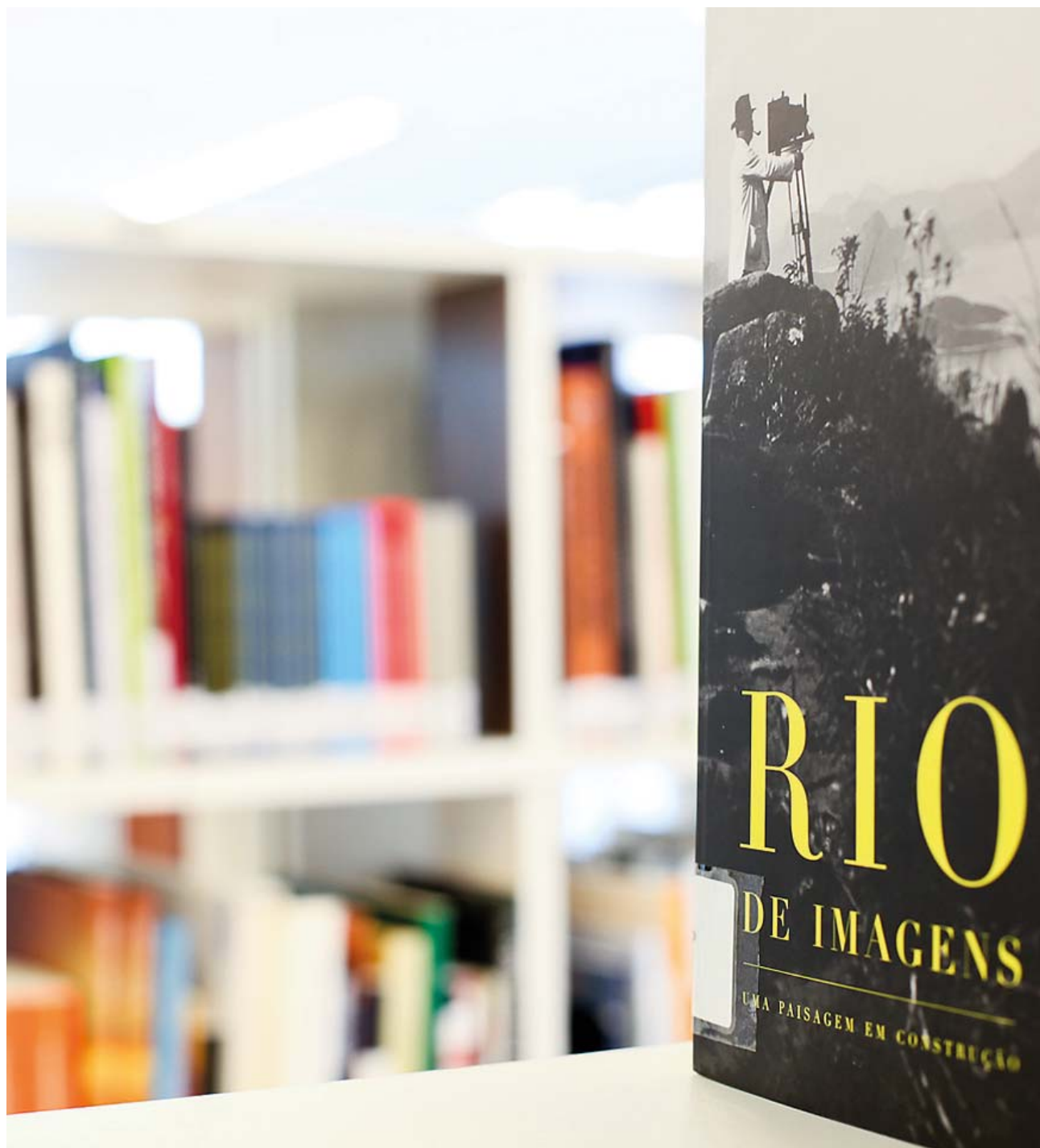
**Escola do Olhar: Práticas Educativas do Museu de Arte do Rio 2013 – 2015** \_ Organização de Janaina Melo, 2016 – português – 2 vols. (168 páginas | 44 páginas) – Brochura – Edição MAR/ Instituto Odeon.

**Filme: por uma teoria expandida do cinema (livro)** \_ Philippe-Alain Michaud – Tradução: Vera Ribeiro – 240 páginas - Coedição Contraponto Editora e MAR.

**Imagem sobrevivente, A: história da arte e tempo dos fantasmas segundo Aby Warburg Georges** \_ Didi-Huberman - Tradução: Vera Ribeiro – 504 páginas - Coedição Contraponto Editora e MAR.

**Imagem, Ícone, economia: As fontes bizantinas do imaginário contemporâneo** \_ Marie-José Mondzain – Tradução: Vera Ribeiro – 318 páginas – Coedição Contraponto Editora e MAR.

**Invenção da histeria: Charcot e a iconografia fotográfica da Salpêtrière** \_ Georges Didi-Huberman – Tradução: Vera Ribeiro – 504 páginas - Coedição Contraponto Editora e MAR.



**Mario Pedrosa atual** \_ Organização: Izabela Pucu, Glaucia Villas Bôas e Quito Pedrosa, 2019 – 550 páginas – E-book – Instituto Odeon.

**O Olhar dos Vizinhos no Jornal da Zona (3ª edição)** \_ 2019 – 19 páginas.

**O terceiro setor na gestão da cultura: a perspectiva a partir do Museu de Arte do Rio** \_ Organização de Carlos Gradim, 2017 – Português – 215 páginas – Brochura – Edição Instituto Odeon.

**Possuídos: crimes hipnóticos, ficção corporativa e a invenção do cinema** \_ Stefan Andriopoulos – Tradução: Vera Ribeiro – 236 páginas – Coedição Contraponto Editora e MAR.

**Renovação da Antiguidade pagã. A: contribuições científico-culturais para a história do Renascimento europeu** \_ Aby Warburg – Tradução: Markus Hediger – 744 páginas – Coedição Contraponto Editora e MAR.

**Seminário Internacional Desafios dos Museus no Século XXI** \_ Organização de Bruna Camargos, Janaina Melo, Jaqueline Mota e Natália Nichols, 2018 – Português – E-book – Edição MAR/Instituto Odeon.

**VI Jornada de Educação e Relações Étnico-Raciais do MAR** \_ Organização Izabela Pucu e Natália Nichols, 2019 – Português – 270 páginas – E-book – Edição MAR/Instituto Odeon.

**VII Jornada de Educação e Relações Étnico-Raciais do MAR** \_ Organização Hugo Oliveira, Natália Nichols e Priscilla Souza, 2019 – 262 páginas – E-book.

**VII Jornada de educação e relações étnico-raciais do MAR** \_ 2019 - Audiobook - mp3" (576 MB).

## CATÁLOGOS:

**Rio de imagens: Uma paisagem em construção** \_ Organização de Paulo Herkenhoff, 2013 - Português – 200 páginas – Brochura - Edição MAR/Instituto Odeon.

**O colecionador: arte brasileira e internacional na Coleção Boghici** \_ Organização de Ruy Souza e Silva, 2013 – Português e inglês – 244 páginas – Brochura – Edição MAR/Aprazível edições.

**Pororoca: A Amazônia no MAR** \_ Organização de Paulo Herkenhoff, 2014 – Brochura - Coedição MAR/Contraponto Editora.

**Largo do Paço: Imagem e história** \_ Organização de Ruy Souza e Silva, 2014 – Português e inglês – 64 páginas – Brochura – Edição MAR/Instituto Odeon.

**Do Valongo à favela: Imaginário e periferia** \_ Organização de Clarissa Diniz e Rafael Cardoso, 2015 - Inglês e português – 244 página – Brochura – Edição MAR/Instituto Odeon.

**Pernambuco experimental** \_ Organização de Clarissa Diniz, 2015 – 250 páginas – Brochura - Edição MAR/Instituto Odeon.

**O nome do medo** \_ Organização de Lisette Lagnado, 2017 – Português e inglês – 144 páginas – Brochura - Edição MAR.

**Arte, democracia, utopia: Quem não luta tá morto** \_ Curadoria Moacir dos Anjos, 2018 – Português e inglês – 128 páginas – Brochura – Edição MAR/Instituto Odeon.

**O Rio do samba: Resistência e reinvenção** \_ Organização Evandro Salles – Curadoria de Nei Lopes, Clarissa Diniz e Marcelo Campos, 2018 – Português e inglês – 128 páginas – Brochura – Edição MAR/Instituto Odeon.

**O Rio dos navegantes** \_ Organização Marcelo Campos – Curadoria de Evandro Salles, Fernanda Terra, Marcelo Campos e Pollyana Quintella, 2019 - Português e inglês – 136 páginas – Brochura - Edição MAR/Instituto Odeon.

**A pequena África e o MAR da tia Lúcia** \_ Curadoria Izabela Pucu e Bruna Camargos, 2019 – 39 páginas.

**Mulheres na coleção MAR** \_ Curadoria Equipe MAR, 2019 – 128 páginas – Brochura - Edição MAR/Instituto Odeon.

**Pardo é Papel** \_ Organizador: Instituto Inclusartiz, 2020 – 67 páginas – Catálogo digital.

**Casa Carioca** \_ Curadoria: Marcelo Campos e Joice Berth, 2020 - 75 páginas - Catálogo digital.

**O catálogo virtual Crônicas Cariocas** \_ Curadoria: Marcelo Campos, Amanda Bonan e Pollyana Quintela, 2021 - 79 páginas - Catálogo digital.

## PÚBLICO FREQUENTADOR

Em apenas 8 anos de existência, o MAR já recebeu a visita de quase 3,5 milhões de pessoas, realizou 77 exposições e mais de mil e quinhentas atividades educativas inteiramente gratuitas.

Até novembro de 2021 foram atingidas as seguintes marcas:

- ~ 3.335.947 Visitantes;
- ~ 113.983 Participantes em atividades da Escola do Olhar;
- ~ 17.893 Professores atingidos;
- ~ 180.141 Alunos atingidos;
- ~ 1.386 Atividades da Escola do Olhar.

## O MAR NAS REDES SOCIAIS

Em razão das restrições impostas pela Pandemia do Covid 19, o MAR foi fechado à visitação pela primeira vez desde a sua inauguração. A restrição de acesso físico ocorreu de 16/03/2020 a 10/02/2021, todavia, isto não tornou

o museu inacessível ao seu público. Isto porque sua equipe se reinventou e se desdobrou para produzir conteúdos virtuais que levaram o MAR até muito mais longe do que já pudera ir. Tendo o contexto de isolamento social como pano de fundo de sua transformação, o museu mudou a sua forma de interagir com seus seguidores nas redes nos últimos anos e assumiu como linguagem a maneira como as pessoas falam nas ruas, no cotidiano e nas comunidades.

Adotando expressões populares, gírias e *emojis* e deixando para traz um estilo distante do público é meramente informativo, as mudanças se reverteram em mais interação dos usuários em curtidas, comentários e compartilhamentos. Prova disso foram duas publicações dentro da temática de exposições; uma delas foi redigida em formato jornalístico e informativo e recebeu 608 curtidas, a outra foi apresentada de forma coloquial, jovem e descontraída e recebeu 1.001 curtidas.

As redes sociais são construídas hoje através de uma relação de sociabilidade digital, conversa e interação entre quem fala e quem lê ou ouve. O museu, por sua própria natureza, precisava se aproximar desse público e o resultado foi alcançado. Ao mudar a linguagem, foram recebidos inúmeros comentários dos usuários elogiando a nova forma de comunicação e também o conteúdo da rede: mais leve, interativo e conversado.

Mantendo-se sempre integrado aos desejos de seu público, o MAR possui hoje mais de 400 mil seguidores em suas redes sociais e atingiu mais de 3 milhões de acessos ao site, além de 22 mil inserções em mídia.

As ações virtuais passaram a ocupar todas as equipes do museu. As exposições se virtualizaram e a necessidade de extroversão da programação que estava em cartaz exigiu grande esforço e compartilhamento dos setores de Comunicação e da Escola do Olhar, sobretudo. Desse esforço foram gerados diversos produtos em formato digital.

DADOS DE PÚBLICO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Consolidado
<b>Total de visitantes</b>	323.602	207.119	336.088	403.606	590.406	467.290	654.201	113.591	237.044	3.335.947
<b>Participantes Escola do Olhar</b>	8.349	25.574	8.714	7.600	7.346	7.688	28.179	2.374	18.159	113.983
<b>Professores</b>	2.337	2.702	2.992	2.180	2.180	2.404	1.517	1.200	381	17.893
<b>Alunos rede pública</b>	34.169	35.701	40.264	24.006	23.232	10.428	7.517	1.230	3.594	180.141
<b>Atividade EO</b>	-	406	119	143	147	193	198	31	149	1.386



DADOS DE MÍDIA	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Consolidado
<b>Seguidores em Redes Sociais (Instagram, Twitter, Facebook e YouTube)</b>	32.274	65.599	127.756	159.566	361.318	247.451	388.759	401.912	426.278	N/A
<b>Acesso ao Site</b>	194.260	284.543	526.000	581.803	372.281	314.609	360.070	186.816	174.824	2.995.206
<b>Inserções em mídia</b>	473	2.045	2.029	3.068	3.545	3.658	3.339	1.288	2.701	22.146

A campanha digital “#MARdeCasa” teve início no dia 16 de março de 2020, imediatamente após o fechamento do museu ao público, e consistiu na disponibilização de múltiplos conteúdos que pudessem ser consumidos pelo público remotamente. Essa foi a principal ação do ano, mobilizando as redes do museu com centenas de posts. Entre os conteúdos publicados sob a chancela “#MARdeCasa”, destaca-se o tour virtual da exposição “O Rio dos Navegantes”, originalmente montada no fim de 2019, que tinha menos de 800 visualizações em março e em novembro se aproximava de 4 mil acessos; os vídeos da série “Percurso Mediados”, produção inédita realizada pela equipe de educação em parceria com a Comunicação; e posts com obras de destaque do acervo MAR.

A exposição “Casa Carioca” lançou uma campanha completamente virtual, em que diversos artistas participantes gravaram de suas casas vídeos sobre os trabalhos que entraram na mostra. A cada domingo os vídeos lançados iam criando

expectativas e desenhando os conceitos basilares da exposição. O professor William Bittar gravou seis aulas sobre a história da “Casa Carioca”, o que resultou na “Linha do Tempo” da exposição. Também foram criados textos específicos sobre as obras e inúmeras outras *lives* sobre o tema.

Também a exposição de grande sucesso “Pardo é Papel” (inaugurada em 2019) precisou ser virtualizada, o que se deu através de vídeos-documentários, ações da Escola do Olhar e, naturalmente, uma live especial.

Apesar dos enormes desafios relativos ao uso das plataformas digitais, a Escola do Olhar manteve seu compromisso de priorizar uma comunicação diversa e plural, atendendo aos pré-requisitos da acessibilidade comunicacional em todas as suas atividades. Para tanto, as práticas educativas foram executadas com o uso da tradução e interpretação em Língua Brasileira de Sinais (Libras) e audiodescrição das imagens, além da roteirização de todo o processo. O MAR

também convidou autores negros para criar histórias inspiradas na exposição “O Rio dos Navegantes”.

Para o Museu de Arte do Rio, esse “ano das *lives*” foi marcado por seu intenso impacto e por trazer a oportunidade de mergulhar em ambientes virtuais, na relação online com o público e na possibilidade de repensar métodos e modos de ação que, sem dúvida, deverão ser incorporados às práticas museais.



# 7

## PROCESSO DE REVISÃO DO PLANO MUSEOLÓGICO



O Plano Museológico é uma ferramenta de planejamento estratégico e deve ordenar e priorizar as ações a serem desenvolvidas pelo museu para o cumprimento da sua função social e constituir-se como um documento que baliza a trajetória do museu. O Plano museológico deve ser elaborado com a finalidade de orientar a gestão do museu e estimular a articulação entre os diversos setores de funcionamento, tanto no aprimoramento das instituições museológicas já existentes, quanto na criação de novos museus.<sup>7</sup>

A Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, em seu artigo 44º, deixa claro que “(...) é dever dos museus elaborar e implementar o Plano Museológico”. No Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013, além de ratificar a obrigação de elaboração e implementação de um Plano Museológico, o conceitua como ferramenta básica de planejamento estratégico.

O Estatuto de Museus recomenda que o Plano Museológico seja elaborado de forma participativa, envolvendo os funcionários do museu e outros atores relevantes, como representantes da comunidade, associação de amigos, professores ou representantes de atividades econômicas que se relacionem com o museu, por exemplo.

---

7 Subsídios para a elaboração de planos museológicos. Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM, 2016 (<https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Subs%C3%ADdios-para-a-elabora%C3%A7%C3%A3o-de-planos-museol%C3%B3gicos.pdf>)

No entanto, a legislação não determina o período a ser abrangido pelo plano, embora seja sugerido o prazo de cinco anos como um prazo razoável para implementação das ações. Diante dessas orientações, ao assumir a gestão do MAR, a OEI estabeleceu como um de seus objetivos a criação de um grupo de trabalho para revisar seu Plano Museológico, cuja versão anterior data da criação do museu, em 2012, e não refletia os avanços e o amadurecimento enquanto instituição e equipamento museológico, cultural e educacional.

Em setembro de 2021 foram contratados 4 consultores externos que deram início ao projeto de revisão do plano, que foi dividido então nas seguintes etapas:

#### **Diagnóstico, levantamento de informações internas e externas e compreensão do contexto do museu:**

O trabalho se apoiou fundamentalmente no documento do IBRAM denominado “Subsídios para a elaboração de planos museológicos”; no plano museológico que estava vigente, nos relatórios de gestão, no plano estratégico do MAR 2021/2022 (já sob a Gestão da OEI), na publicação MAR – Museu de Arte do Rio da coleção museus brasileiros, do Instituto Cultural J Safrá de 2018, em entrevistas realizadas com diferentes partes interessadas que se relacionam e interagem com o museu.

Na fase de interação com as partes interessadas, foram realizadas 31

entrevistas com pessoas chaves indicadas pelo Conselho e pela Direção do MAR, lideranças da Curadoria e da Museologia. A consulta pública, que foi respondida por 291 pessoas, foi realizada por meio de quatro modelos de formulários eletrônicos, variando conforme o público-alvo e divulgados através de diversas redes sociais, e-mails e site do museu, além de cartazes em locais chave com o QR Code da pesquisa, além de um totem na bilheteria do MAR. Dessa forma, a etapa de consulta pública foi bastante diversificada, abrangendo os Conselheiros do MAR, órgãos públicos reguladores, representantes da OEI Internacional, curadores, colecionadores, doadores, setor privado patrocinador, correalizadores, participantes dos encontros do Vizinhos do Mar, outros equipamentos culturais, agentes de captação, galerias, artistas, visitantes, representantes do setor turístico, escolas e universidades.

#### **Workshops Colaborativos para realização do Planejamento Conceitual:**

Como parte do processo de elaboração do Planejamento Conceitual, que será detalhado ainda neste documento, foram realizados dois workshops onde estiveram presentes lideranças de diversas áreas do MAR e convidados externos. Tendo como ponto de partida os resultados da etapa de Diagnóstico e após dois dias de intenso trabalho colaborativo, foi possível consolidar

um grande diagnóstico da situação atual do museu, materializada em uma análise SWOT - pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças (do acrônimo em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Foi possível ainda mapear os possíveis cenários de atuação, selecionando o posicionamento mais estratégico para o MAR, sua Missão e Valores, determinando a Visão 2026 e os Objetivos Estratégicos Norteadores que deverão guiar as atividades de todas as funções do MAR.

#### **Grupos de trabalho para aprofundamento dos planos de ação dos Programas:**

Com base nos resultados dos workshops, foram criados grupos de trabalho multifuncionais, que se debruçaram sobre cada um dos 12 programas estabelecidos para o MAR e traçaram propostas para os próximos anos, à luz das novas Missão e Visão definidas para o museu.

#### **Consolidação do documento final: Plano Museológico 2022 – 2026:**

Por fim, foi criado um documento colaborativo onde representantes dos grupos de trabalho aportaram os textos que contextualizam e apresentam as diretrizes estratégicas de cada um dos 12 Programas do MAR. Esse documento passou por uma etapa de refinamento editorial e se consolidou no novo Plano Museológico do MAR 2022 - 2026.



# 8

## PLANEJAMENTO CONCEITUAL

O planejamento conceitual de um Plano Museológico se dá pela definição de elementos estratégicos que orientam toda a organização, incluindo seus programas através da definição de uma missão, uma visão, valores do museu e seus objetivos estratégicos que nortearão os próximos anos.

### **MISSÃO**

A missão se refere ao papel da organização na sociedade e indica sua razão de ser e existir. Tendo em vista que o MAR é complementado por uma escola de formação e reflexão sobre arte e cultura, decidiu-se pela definição de uma proposta de valor para a Escola do Olhar, formalizando sua contribuição no fortalecimento e execução da missão do MAR.

### **VISÃO**

A visão é a imagem da organização no futuro, a situação futura desejada que orienta os objetivos e materializa o que se deseja realizar através da missão.

### **VALORES**

É o conjunto de conceitos, filosofias, virtudes e crenças que a organização preza e pratica, que estão acima da atuação cotidiana.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS NORTEADORES**

A partir das definições da missão do museu, da visão, dos valores da identificação de seus pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças do ambiente

interno e externo, foi possível determinar os objetivos estratégicos para a instituição, ou seja, o que deve ser feito para que sua função na sociedade seja realizada. Esses objetivos traduzem a estratégia para fins de comunicação, monitoramento e identificação dos projetos a serem desenvolvidos, e deverão ser detalhados nos projetos que integram os programas e, numa perspectiva mais operacional, até em ações.

### **DIAGNÓSTICO INTERNO E EXTERNO DO ATUAL CONTEXTO DO MAR**

O diagnóstico realizado teve como objetivo identificar o máximo de informações relevantes para a avaliação das atividades do MAR e necessidades de adaptações às estratégias em vigor, definidas no plano que se encontrava vigente. O diagnóstico levou em consideração também, as

informações internas e externas do MAR, visando garantir uma visão abrangente dos desafios correntes.

### **A abordagem de construção do diagnóstico contemplou:**

- ~ Entrevistas realizadas com diferentes grupos de stakeholders, onde foi possível capturar diferentes expectativas e necessidades sobre as atividades do MAR e da Escola do Olhar;
- ~ Levantamento de informações no período de setembro a novembro de 2021 informações disponibilizadas sobre os resultados do MAR referentes à volumetria de operações, performance financeira, políticas e relatórios internos;
- ~ Consultas públicas realizadas de forma eletrônica, por meio do site do MAR e malas diretas de pessoas chaves indicadas pela liderança executiva do MAR, investigando e entendendo a experiência do visitante do MAR, expectativas de públicos interessados com as práticas do museu.

### **Resultado das consultas públicas e entrevistas**

Os resultados das entrevistas e consultas foram analisados pela equipe de líderes do MAR, em workshop colaborativo, conforme previsto na metodologia de construção do novo plano. O resultado detalhado do que foi capturado nas consultas públicas e entrevistas se encontram disponíveis no Museu.

## **2. O QUE VOCÊ ESPERA DO MAR NOS PRÓXIMOS 3 A 5 ANOS? 2/2** (Exposições e atividades artístico culturais B. Projetos educacionais)

**“Desdobrar o desafio de conectar programação expositiva com palestras de formação”**

**“O MAR é fundamental para a cidade e o estado para a reconstrução das entidades educacionais”**

**“Possuir vozes múltiplas - através de um comitê curatorial”**

**“Do ponto de vista educativo, precisa retornar a proximidade com as Universidades para que apoiem o desenvolvimento de pesquisas junto ao MAR”**

**“Precisa voltar a ter alunos de graduação e pós-graduação para suportar o desenvolvimento de pesquisa junto ao MAR”**

**“O MAR poderia ter mais intercâmbios ou acordos de cooperação técnica com universidades, exposições e outros equipamentos museais do país”**

**“Como ter indicadores de qualidade que funcionem e meçam os impactos causados pelo MAR”**

**“O MAR deve ser um Museu Suburbano”**

**“O MAR poderia vender / comercializar exposições prontas”**

Imagem 01. - Exemplo de respostas coletadas na consulta pública e entrevistas

## RESULTADO DOS WORKSHOPS COLABORATIVOS DE PLANEJAMENTO CONCEITUAL

Após análise dos resultados levantados nas consultas públicas e entrevistas foram mapeadas as 4 dimensões da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), ou seja, análises dos pontos fortes e pontos fracos (visão interna) e oportunidades e ameaças (visão externa). Os pontos identificados pelo grupo de trabalho foram:

### Principais PONTOS FORTES identificados:

- ~ Posicionamento curatorial do museu altamente valorizado, compartilhando curadoria, trazendo e pensando as questões de gênero, raça e classe;
- ~ Reconhecimento geral da importância do MAR para a cidade, abordando de forma atraente temas sensíveis e atuais para a sociedade;
- ~ A localização geográfica e a estrutura física;
- ~ Presença da Escola do Olhar no museu se mostra um grande diferencial;
- ~ Formação contínua do acervo permanente;
- ~ Capacidade de levar luz às questões urgentes e contemporâneas da sociedade;
- ~ Aplicação de uma metodologia de experimentação artístico-pedagógica;
- ~ Equipe educacional qualificada, que dialoga com o acervo do MAR;

- ~ Relação de formação continuada com a curadoria;
- ~ Oferecimento de diversos programas gratuitos para a sociedade.

### Principais PONTOS FRACOS identificados:

- ~ Descontinuidade de projetos, estudos e levantamentos já iniciados;
- ~ Falta de recursos financeiros para continuidade de uma linha editorial;
- ~ Percepção de inacessibilidade aos espaços do museu por determinados grupos sociais;
- ~ Espaços físicos insuficientes para salvaguarda do acervo;
- ~ Insegurança em relação aos recursos financeiros que garantirão a sustentabilidade da gestão;
- ~ Equipe reduzida para desenvolver as atividades da Escola do Olhar;
- ~ Indicadores de performance nos processos do MAR;
- ~ Não atender toda a rede pública de ensino.

### OPORTUNIDADES identificadas:

- ~ Utilizar a marca MAR como forma de captação de novos recursos e parcerias;
- ~ Utilizar a localização do MAR para atrair público e recursos, considerando o novo plano de fomento da região;
- ~ Utilizar a condição de ser o único “museu de arte” do município como argumento de atração de parcerias e captação de recursos;

- ~ Utilizar a jovialidade do museu, com sua liberdade e posicionamento, para atrair novas parcerias e patrocínios, ampliando a sustentabilidade e o impacto das ações;
- ~ Ampliar o debate com instituições acadêmicas, com vistas a suprir a carência de pesquisa, contribuindo com a história da arte e auxiliando a revisão historiográfica;
- ~ Atrair parceiros para produção de novos conteúdos digitais pautados na vocação do MAR;
- ~ Gerar conteúdos digitais on-line para alunos e professores que estão distantes, fisicamente gerando maior acessibilidade;
- ~ Usar conteúdo digital como possibilidade de estabelecer ferramenta de acessibilidade comunicacional, expandindo acesso a públicos com deficiência;
- ~ Apoiar e permitir residências artísticas (tanto no campo da curadoria quanto no da comunicação);
- ~ Maior quantidade de artistas plásticos contribuindo com as atividades da Escola do Olhar
- ~ Fortalecer o território a partir do relacionamento com agentes da região (Mar e Escola do Olhar).

### AMEAÇAS identificadas:

- ~ Mudanças políticas que impactem na continuidade de ações pré-estabelecidas no MAR;
- ~ Incerteza quanto a manutenção da

“

**Ser um espaço museológico para o exercício da cidadania e revisão crítica da história sociocultural brasileira, na formação e salvaguarda de um acervo público e na articulação de pesquisa e produção em arte, cultura e educação.**

”

- ~ sustentabilidade financeira do museu;
- ~ Mudança de gestão que possa afetar a vocação e a missão do museu;
- ~ Alterações na captação, distribuição e gestão das leis incentivo que possam impactar a programação cultural;
- ~ Disponibilidade de transporte para escolas públicas, reduzindo a participação de classes sociais mais vulneráveis;
- ~ Mudança no direcionamento da Escola do Olhar de forma a afetar a sua vocação original.

Como resultado dos processos de redesenho do plano museológico, o grupo definiu os seguintes elementos norteadores para os próximos anos:

## **MISSÃO, VALORES, VISÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **MISSÃO**

Ser um espaço museológico para o exercício da cidadania e revisão crítica da história sociocultural brasileira, na formação e salvaguarda de um acervo público e na articulação de pesquisa e produção em arte, cultura e educação.

### **VALORES**

- ~ Gestão transparente e participativa
- ~ Transgressão nas conexões entre arte e educação.
- ~ Qualidade no emprego de recursos públicos e privados.
- ~ Perenidade dos equipamentos culturais.
- ~ Pertencimento entre usuários, fornecedores, financiadores, colaboradores e gestores.
- ~ Alteridade, integridade e responsabilidade nas ações.

### **VISÃO 2026**

Alcançar um modelo de gestão mais sustentável, inclusivo e consolidar-se como centro de pesquisa e reflexão crítica sobre o Rio de Janeiro, nos campos da arte, cultura e educação museal.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

1. Fortalecer a articulação com outros equipamentos culturais, estabelecendo redes estaduais e nacionais que contribuam na melhoria dos processos e relações com o poder público;
2. Fortalecer a relação com o território, aumentando a percepção de acessibilidade aos espaços do museu e contribuindo para a sustentabilidade de território;
3. Buscar parcerias com especialistas para melhoria das práticas de gestão do MAR;
4. Ter políticas claras de salvaguarda das coleções, eixos temáticos para as exposições, educação e eventos culturais que garantem aderência ao papel do MAR;
5. Ser um museu com sustentabilidade financeira, prezando pela eficiência e qualidade do gasto, seja público ou privado;
6. Dispor de mecanismos de transparência efetivos, seja para o público geral ou para instituições de controle e prestação de contas;
7. Desenvolver práticas de gestão baseada em fatos e evidências concretas;
8. Se posicionar internacionalmente como um museu de arte, carioca, brasileiro, de identidade própria;
9. Integrar e fortalecer a relação entre arte e educação, tendo o expositivo e as atividades educativas sob uma visão convergente sobre a prática de fazer museus.



# 9

## DESDOBRAMENTO DO PLANEJAMENTO NOS PROGRAMAS DO MAR

### OS PROGRAMAS

Os programas estabelecidos pelo MAR correspondem às diferentes áreas de trabalho e de foco do museu. É por meio destes programas e projetos associados que a estratégia do museu ganha materialidade.

### DESCRITIVO DOS PROGRAMAS<sup>8</sup>

**INSTITUCIONAL:** abrange o desenvolvimento e a gestão técnica e administrativa do museu, além dos processos de articulação e cooperação entre a instituição e os diferentes agentes e demais partes interessadas.

**GESTÃO DE PESSOAS:** abrange as ações destinadas à valorização, capacitação e

bem-estar do conjunto de colaboradores, empregados, prestadores de serviço e demais funcionários do museu, o diagnóstico da situação funcional existente e necessidades de readequação de quadro e de funções.

**ACERVOS:** abrange o processamento técnico e o gerenciamento dos diferentes tipos de acervos da instituição, incluídos os de origem arquivística e bibliográfica.

**EXPOSIÇÕES:** abrange a organização e utilização de todos os espaços e processos de exposição do museu, intra ou extramuros, de longa ou curta duração.

**EDUCATIVO E CULTURAL:** abrange os projetos e as atividades educativo-culturais desenvolvidas pelo museu,

destinados a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições, bem como as oportunidades de novos projetos identificados.

**PESQUISA:** abrange o processamento e a disseminação de informações, destacando-se as linhas de pesquisa institucionais e os projetos voltados para estudos de público, patrimônio cultural, museologia, história institucional e outros.

**ARQUITETÔNICO-URBANÍSTICO:** abrange a identificação, a conservação e a adequação dos espaços livres e dos construídos, bem como das áreas entorno da instituição, com a descrição dos espaços e instalações adequados ao cumprimento de suas funções, e ao bem-estar dos usuários, servidores, empregados,



prestadores de serviços e demais colaboradores do museu, envolvendo, ainda, a identificação dos aspectos de conforto ambiental, circulação, identidade visual, possibilidades de expansão, e acessibilidade física e linguagem expográfica voltadas às pessoas com deficiência.

### **SEGURANÇA E GESTÃO DE RISCO DO ACERVO:**

abrange os aspectos relacionados à gestão de riscos e à segurança do museu, da edificação, do acervo e dos públicos interno e externo, incluídos sistemas, equipamentos e instalações, e a definição de rotinas de segurança e estratégias de emergência.

**FINANCIAMENTO E FOMENTO:** abrange o planejamento de estratégias de captação, aplicação e gerenciamento dos recursos econômicos.

**COMUNICAÇÃO:** abrange ações de divulgação de projetos e atividades da instituição, e de disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional.

**SOCIOAMBIENTAL:** abrange um conjunto de ações articuladas, comprometidas com o meio ambiente e áreas sociais, que promovam o desenvolvimento dos museus e de suas atividades, a partir da incorporação de princípios e critérios de

gestão ambiental (incluído pelo Decreto nº 8.124, de 2013).

**ACESSIBILIDADE UNIVERSAL** (incluído pela Lei n.º 13.146, de 2015): projetos e ações relativas à acessibilidade a todas as pessoas nos museus deverão ser explicitados em todos os programas integrantes em programa específico, resultado de agrupamento ou desmembramento.

## **DESDOBRAMENTO DO PLANEJAMENTO CONCEITUAL**

A partir do planejamento conceitual, onde foram definidos os elementos chaves de direcionamento de toda a organização - missão, valores, visão e objetivos estratégicos – inicia-se a etapa de desdobramento dessas definições para dentro de cada um dos programas do MAR. Esse desdobramento considerou o escopo técnico de cada programa, seu nível de maturidade dentro da organização e os resultados da matriz SWOT aplicáveis ao programa.

O desdobramento elencou os objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazos (2022 a 2026) que o programa assumirá em seus planos de gestão, parcerias e políticas e procedimentos, trazendo clareza sobre sua contribuição à estratégia do MAR e priorizando as iniciativas conectadas à Visão MAR 2026.







# 10

## PROGRAMA INSTITUCIONAL

O Programa Institucional tem como objetivo garantir a coerência entre a identidade do museu e suas iniciativas. Assim como os demais programas, ele se orienta a partir da Missão, Visão e dos Valores definidos na etapa de Planejamento Conceitual e traz em seu escopo os norteadores da gestão técnica, administrativa, da articulação e cooperação com as diversas instituições e agentes com os quais o MAR se relaciona.

Um dos principais objetivos, no recorte temporal deste documento, é se posicionar internacionalmente como um museu de arte, carioca, brasileiro e que manifesta claramente em suas atividades a sua personalidade excepcional junto às diferentes partes interessadas. Seguem abaixo os objetivos norteadores do Programa Institucional para os próximos anos:

### ARTICULAÇÃO COM PARTES INTERESSADAS

A condução de todos os programas requer articulação com um ou mais atores externos e cada tipo de público detém uma estratégia específica de relacionamento, conforme abaixo descritas:

#### VISITANTES

O relacionamento com o público finalístico do museu deve ter um papel de preponderância. O museu deve disponibilizar ambientes formais e informais, físicos e digitais, de comunicação e escuta com os visitantes, nunca perdendo o horizonte que o espaço museal é feito primariamente para seu público.

#### EQUIPAMENTOS CULTURAIS

Fortalecer a articulação com outros equipamentos culturais, sobretudo os do entorno, como o Museu de Arte Moderna, o Museu Nacional de Belas Artes, a

Biblioteca Nacional, o Teatro Municipal, o Centro Cultural Hélio Oiticica, o Centro Cultural Banco do Brasil, a Caixa Cultural, o Centro Cultural dos Correios, Museu do Amanhã, dentro outros, estabelecendo redes estaduais e nacionais que contribuam na melhoria dos processos e relações com o poder público.

#### VIZINHOS DO MAR

Fortalecer a relação com o território do entorno do museu, aumentando a percepção de acessibilidade aos espaços do museu e contribuindo para o desenvolvimento dos indivíduos e comunidades presentes no território é uma importante ferramenta de conexão do museu com sua comunidade.

#### REDES DE ENSINO

Entendendo que a educação é um dos principais elementos da proposta de valor do museu, na forma da educação museal, a articulação com a rede de ensino se faz fundamental para a realização dos objetivos propostos, em especial a rede pública de ensino.

#### ARTISTAS E COLECIONADORES

Como parte das atividades finalísticas do museu está sua relação direta com a comunidade artística nacional e da cidade do Rio de Janeiro, mais prioritariamente, como canal essencial de diálogo com as mais variadas expressões e experimentações.

## **AUTORIDADES PÚBLICAS**

O relacionamento com as secretarias e/ou instituições públicas, em âmbito municipal, estadual e federal se faz extremamente necessário, tanto para garantir o alinhamento frente à agenda pública cultural, quanto para estar atualizado em relação aos normativos regulatórios do setor.

## **APOIADORES, PARCEIROS E PATROCINADORES**

Para o pleno funcionamento do museu, o relacionamento com patrocinadores é fundamental, uma vez que a maior parte do financiamento do museu vem de recursos externos. Portanto o relacionamento com tal público recebe grande destaque dentro das ações do museu.

## **IMPRENSA E FORMADORES DE OPINIÃO**

Com o objetivo de aumentar a visibilidade das ações do MAR, uma das estratégias para os próximos anos deverá ser o de promover relacionamento ativo com a imprensa e formadores de opinião. Isto é, adotar uma postura ativa na construção de arranjos que tornem viável a divulgação das ações, atividades ou conteúdo do museu através dos canais e redes disponibilizados pela imprensa e formadores de opinião.

## **COMUNIDADE NACIONAL E INTERNACIONAL**

O Museu de Arte do Rio é um museu de grande relevância no cenário carioca e essa relevância tem o potencial para se propagar pelo Brasil e pelo mundo, dessa forma, promover a articulação do MAR com demais museus e instituições culturais é vista como extremamente estratégica.

## **CONSELHO MAR**

Buscando aprimorar a governança no museu, o relacionamento com o Conselho do MAR deve ser constante, de forma a garantir o pleno alinhamento entre as ações do Conselho e das demais áreas do museu.

## **EXCELÊNCIA OPERACIONAL**

O Programa Institucional também se propõe, como princípio de uma gestão pública sustentável, garantir mecanismos de transparência efetivos, seja para o público geral, pesquisadores ou instituições de controle e prestação de contas - tendo como objetivo tornar público o esforço necessário para a prática de ser e realizar museus. Um dos caminhos escolhidos para fortalecimento da gestão do museu estará em estreitar parcerias com especialistas para melhoria das práticas de gestão.

Em uma visão de longo prazo, dispor dos mecanismos e estratégias para se tornar um museu dotado de sustentabilidade financeira se mostra um objetivo importante, ainda que esse caminho implique em ajustes no formato atual de operação do museu. Entendemos a importância em se desenvolver uma estrutura de gestão eficiente, a partir de fatos e evidências concretas, estruturando um sistema de gestão da informação, desde a lançamentos financeiros até o registro de realização de atividades. De posse dos dados será possível implementar uma gestão inteligente, baseada em fatos e dados, para encarar e superar os desafios vigentes, prezando pela eficiência e qualidade do gasto, seja público ou privado.

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Em um esforço de tornar o conhecimento individual desenvolvido pelas pessoas em conhecimento institucional, devidamente apropriado pela instituição, deverá ser implementado a gestão do conhecimento do MAR. O principal objetivo da gestão de conhecimento deverá ser o de reunir e oferecer de maneira clara os conhecimentos e as informações da organização, de modo que esses dados ajudem colaboradores internos e o público externo a resolverem seus desafios.



Adicionalmente, outra importante função deve ser o de facilitar o processo de integração de novos membros em uma equipe.

Todas as funções executadas possuem um conjunto de conhecimentos e informações fundamentais não só ao seu bom andamento, como também para a memória do museu e seu funcionamento sistêmico. Para que o conjunto de conhecimentos e informações possam ser utilizados de maneira uniforme por todas as áreas, é fundamental que tenha não só um esforço de documentação do conhecimento produzido como também o estabelecimento de um padrão de armazenamento e consulta de dados, comum a todo o museu. Para tal, um repositório de questões chaves e soluções experimentadas deverá ser desenvolvido, visando dar acesso ao conhecimento.

Muitas vezes, as soluções encontradas por uma área também podem ser aproveitadas por outra. Por isso é importante existir um canal de comunicação em que todos tenham a noção de quais expertises e conhecimentos são mais ou menos presentes em cada setor. Sempre que um colaborador estiver frente a um novo desafio, ele poderá contar com as soluções já exploradas e desenvolvidas pelas equipes do MAR, evitando que se desenvolva desnecessariamente soluções do zero.

A modelagem dos processos e políticas de gestão do conhecimento, assim como a sua estrutura de armazenamento de dados e controle, deverão ser desenvolvidas como etapa inicial do modelo de gestão proposto, documentados em regimentos internos da instituição, complementares ao Plano do Museológico.

## AMBIENTE DE INOVAÇÃO E VALORIZAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS

O MAR buscará mecanismos para fomentar a pesquisa sobre as práticas que fazem parte da rotina dos colaboradores e estimular inovações que possam ser adotadas para melhorar a qualidade das atividades do museu, seja utilizando recursos internos ou consorciado com instituições parceiras, de forma que toda a equipe se perceba parte do museu. O engajamento das equipes deverá ser endereçado como parte estratégica da gestão de mudança, em direção a cultura que de aprimoramento contínuo da performance e compartilhamento de ideias que agregam valor ao museu.

Como estratégia de aceleração deste processo, deverá ser fomentada a troca de conhecimento e vivências com outros museus, nacionais e internacionais, visando estreitar laços de desenvolvimento gerencial, cultural, profissional e pessoal.



11

## PROGRAMA DE GESTÃO DE PESSOAS

Considerando as experiências vividas nestes últimos 8 anos de existência é natural imaginar que os desafios foram se transformando, adequados a novos cenários. Tendo como base o resultado do planejamento conceitual, o Programa de Pessoas tem a capacidade de contemplar uma visão para o futuro do museu em termos de estrutura estratégica de pessoas, funções e responsabilidades esperadas e, também, as necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional da sua estrutura.

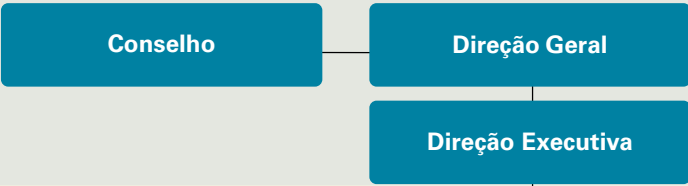
### ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Aproveitar todas as sinergias possíveis das equipes é um dos objetivos chave do programa, empoderando as áreas para que possam ter autonomia para propor soluções às adversidades, ao invés de passivamente apenas seguir orientações superiores. Nesta visão, algumas áreas foram promovidas ao nível de gerência, responsáveis não só por executar suas funções programáticas, mas também por fazer a gestão e a proposição de novas ações.

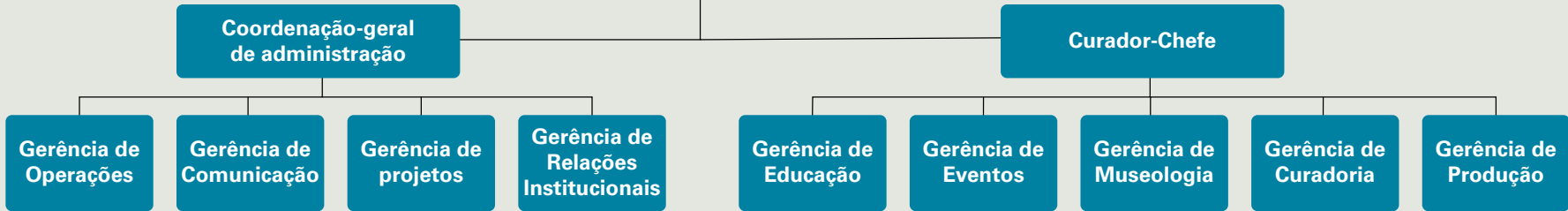
Em relação a estrutura prevista no plano museológico anterior, além da reorganização de áreas abaixo das gerências, foi criada uma Gerência de Eventos, responsável por planejar, elaborar e executar as atividades culturais, além de outros eventos no museu.

Adicionalmente, a estrutura foi elaborada de forma funcional, dividindo a organização em duas coordenações específicas, sendo uma destinada a coordenação de toda atividade finalística do museu e outra para toda as atividades administrativas ou de meio, conforme organograma ao lado:

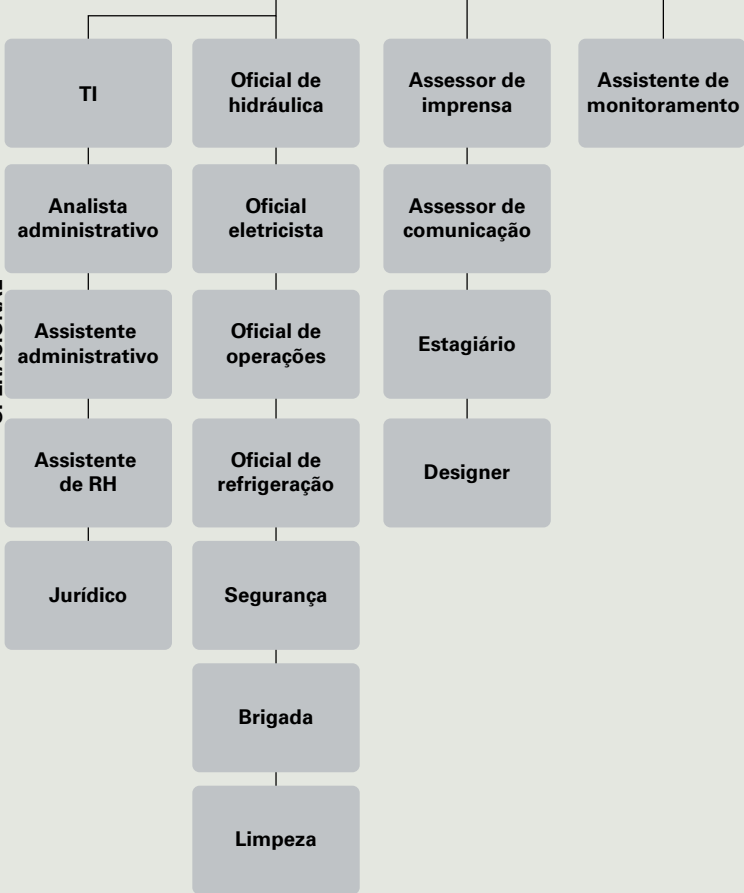
DIREÇÃO



GERENCIAL CORDENAÇÃO



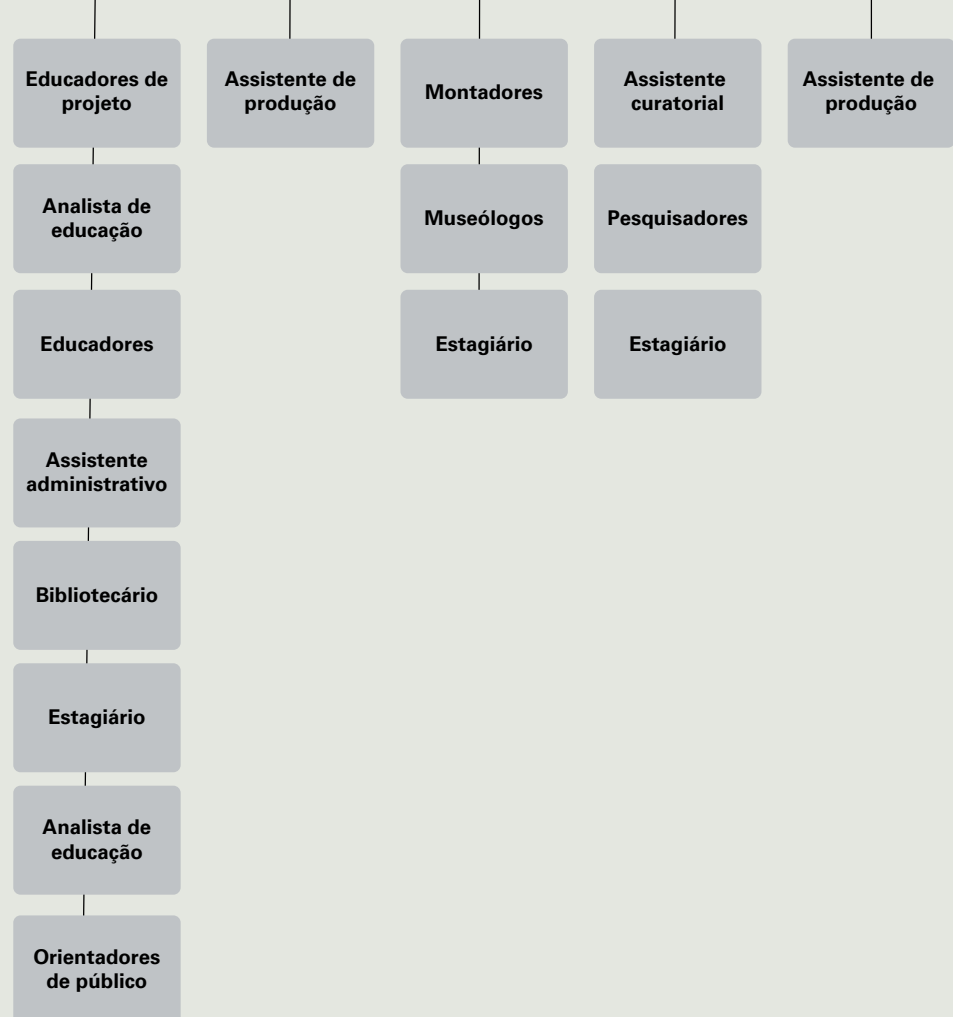
OPERACIONAL



EDUCATIVO

BIBLIOTECA

OP



A expectativa dessa nova estrutura deverá ser a de direcionar esforços específicos entre atividades fim e meio, bem como assessorar e operacionalizar o museu de forma integrada, aproveitando as sinergias gerais e específicas de setores e funções.

## FUNÇÕES PROPOSTAS NO PLANO MUSEOLÓGICO:

<b>Coordenação Geral de Administração</b>	
Coordenador Geral de Administração	Coordenar as atividades administrativas do museu, bem como realizar articulação institucional em favor do MAR junto às instituições culturais e possíveis apoiadores e parceiros.
Assistente de Tecnologia da Informação	Adotar e manter um conjunto de boas práticas para infraestrutura, sendo o responsável por fazer o contato e acompanhamento das resoluções de problemas de Tecnologia e Cyber segurança.
Analista Administrativo	Assessorar nas áreas administrativa, recursos humanos, informações, logística, entre outras; controlar fluxos de trabalho; colaborar na administração e supervisão de outros departamentos.
Assistente Administrativo	Receber e enviar correspondências e documentos diversos; acompanhar trabalho logístico da organização; manter arquivos e cadastros de informações atualizados; atender ao público presencialmente.
Assistente de Recursos Humanos	Assessorar a Diretoria do MAR em atividades administrativas diversas, bem como em rotinas de Recursos Humanos; acompanhar processos de recrutamento e seleção.
<b>Gerências de Operação</b>	
Gerente de Operações	Gerenciar o setor de Comunicação, para atuar frente a operação e manutenção predial do Museu de Arte do Rio – MAR, respondendo arquitetonicamente por ele.
Oficial de hidráulica	Manutenção preventiva e corretiva de sistemas usados para água potável e reuso; manutenção em equipamentos e acessórios; Instalação e regulação de peças de utilização hidráulica; assentamento de louças e metais; acompanhamento/vistoria dos aparelhos de ar-condicionado, acompanhamento/vistoria dos equipamentos de bombas e equipamentos de estanqueidade.
Oficial eletricitista	Acompanhamento/vistoria dos equipamentos de segurança e monitoramento, áreas comuns e estrutura das edificações; acompanhamento/vistoria dos elevadores; acompanhamento/vistoria do sistema de incêndio; acompanhamento dos geradores de energia elétrica, nobreaks.
Oficial de manutenção	Manutenção preventiva e corretiva de sistemas usados para água potável e reuso; manutenção em equipamentos e acessórios; acompanhamento/vistoria dos equipamentos de bombas e equipamentos de estanqueidade; acompanhamento/vistoria dos aparelhos de ar-condicionado.
<b>Gerência de comunicação</b>	
Gerente de comunicação	Gerenciar o setor de Comunicação, para atuar frente a comunicação e conteúdo institucional do Museu de Arte do Rio - MAR.
Assessor de imprensa	Produção de pautas / releases, construção de mailing, a articulação com veículos de comunicação e jornalistas, editores, produtores, repórteres e chefes de redação / reportagem, articular com rádios e TV's; acompanhar integralmente a visita de jornalistas / repórteres nas dependências do Museu de Arte do Rio, mesmo que para a captação de imagens; captação de áudio e vídeo para fornecer aos veículos de comunicação.
Assessor de comunicação	Serviços de elaboração, produção de conteúdo e administração de todos os canais de comunicação do MAR (rede sociais, e-mail marketing, e sítio); acompanhar a produção e distribuição de material de divulgação.



Designer	Aplicação da estratégia de branding na identidade e universo visual das marcas; construção do desenho de marca e sua identidade visual; manipulação, tratamento e desenvolvimento de artes visuais.
Estagiário	Apoiar todas as ações de social media marketing, tais como: campanhas de Publicidade Social, campanhas de Marketing de Influência, iniciativas de Marketing de Conteúdo nas mídias sociais e monitoramento da reputação das nossas marcas nas mídias sociais.
<b>Gerência de projetos</b>	
Gerente de projetos	Desenvolvimento do planejamento e projetos do Museu da Arte do Rio, através do monitoramento das metas acordadas entre as autoridades públicas, o Plano Museológico e desenvolvimento de demais projetos que deverão ser desenvolvidos no MAR.
Assistente financeiro	Realizar lançamentos financeiros em sistemas informatizados de controle, acompanhar a execução físico financeira das atividades e elaborar minuta de prestação de contas.
<b>Gerência de relações institucionais</b>	
Gerente de relações institucionais	Promover encontros de negócios; incluir novos parceiros e patrocínios; gerenciar e atuar nas demandas externas; atuar com leis de incentivo; relação com entes governamentais e privados; buscar soluções para negócios e parceiros; Elaborar e apresentar projetos, programas e eventos.
<b>Curador - chefe</b>	
Curador-chefe	Coordenar as atividades de conteúdo do museu, tais como, Curadoria, Museologia, Escola do Olhar, Eventos e Produção, bem como realizar articulação institucional em favor do MAR junto a atores culturais externos, como a instituições culturais, artistas, colecionadores, galeristas e público relacionado.
<b>Escola do Olhar</b>	
Gerente da Escola do Olhar	Desenvolvimento do planejamento, bem como da coordenação e avaliação dos projetos e das atividades da Escola do Olhar do Museu da Arte do Rio (MAR), através do monitoramento das metas acordadas com as autoridades públicas, o Plano Museológico e desenvolvimento de demais projetos.
Educador de projeto	Desenvolver com a Gerência de Educação as ações de envolvimento, participação, relacionamento, integração e formação para pessoas com deficiência e em vulnerabilidade social.
Analista de educação	Realizar visitas educativas, preferencialmente para grupos de projetos e parcerias desenvolvidos pela Escola do Olhar; planejar e desenvolver com seu grupo propostas de visitas, atividades educativas e relatórios de avaliações, a partir de um olhar estratégico para o agendamento.
Educador pleno	Realizar e supervisionar as visitas educativas, preferencialmente para grupos de formação de professores e parcerias desenvolvidos pela Escola do Olhar; pesquisar, desenvolver, planejar e executar, juntamente com os educadores e educadores de projetos, os cursos de formação com professores; realizar projetos e atividades de pesquisa.
Educadores	Realizar visitas e atividades educativas para os diferentes públicos do MAR; dialogar com o público, buscando garantir as normas necessárias à conservação das obras de arte e objetos em exposição.
Assistente administrativo	Assessorar as áreas administrativas; analisar sistemas de controle e métodos administrativos; controlar fluxos de trabalho; Elaboração de relatórios diversos que envolvam matéria de natureza administrativa.

Bibliotecário	Executar a catalogação descritiva de materiais bibliográficos de acordo com as regras do AACR2, nível 3; zelar pela segurança, conservação e acesso das obras das coleções documentais e bibliográficas.
Estagiário	Realização de pesquisas bibliográficas. Auxiliar na organização do espaço e do acervo. Seleção, classificação e indexação de materiais bibliográficos.
Analista de educação (Biblioteca)	Realizar visitas, pré-visitas, pós-visitas e atividades educativas; além de conduzir as atividades de pesquisa de um dos grupos de trabalho da Gerência de Educação.
Orientadores de público	Atuar nas áreas expositivas e áreas de acesso ao pavilhão de exposições; orientar os visitantes; supervisionar e zelar pela preservação do acervo em exposição.
<b>Gerência de eventos</b>	
Gerente de eventos	Atuar no desenvolvimento e planejamento nas atividades que contemplem todo escopo de atuação do Museu de Arte do Rio – MAR.
Assistente de produção	Auxiliar em todos os processos da cadeia produtiva (compras, produção e expedição); realizar e acompanhar os pedidos de compras com os fornecedores; realizar o planejamento de compras.
<b>Gerência de museologia</b>	
Gerente de museologia	Planejar e desenvolver as ações de gerenciamento do acervo nas coleções museológica, arquivístico e bibliográfica; execução e monitoramento das metas acordadas com a SMC; aplicar o Plano Museológico nas atividades museais; gestão da reserva técnica; planejamento e montagem das exposições.
Supervisor de montagem	Coordenar e desenvolver as ações destinadas à movimentação, guarda e montagem de obras de arte, supervisionar a equipe de montadores; participar das atividades de movimentação e acondicionamento de obras na reserva técnica.
Montador	Realizar a montagem de obras de arte considerando a sua segurança e conservação; participar das atividades de movimentação e acondicionamento de obras na reserva técnica.
Museólogo	Acompanhar o registro do patrimônio da coleção do MAR, atuar nas ações museográficas de pesquisa, conservação e inventário das obras; acompanhar a montagem das exposições; atuar na reserva técnica com conservação e controle topográfico das obras; aplicar o Plano Museológico nas ações museais.
Estagiário	Auxiliar nas atividades desenvolvidas na Gerência de Museologia: salvaguarda, inventário, documentação, pesquisa, higienização das obras na reserva técnica e nas exposições.
<b>Gerência de curadoria</b>	
Gerente de curadoria	Gerenciar a equipe de curadoria. Desenvolver e executar projetos curatoriais para viabilizar a montagem e exibição ao público das exposições de arte do MAR.
Curadores	Desenvolver a curadoria das exposições, concepção, listas de obras, convites aos artistas, relacionamento com emprestadores e artistas.
Assistente curatorial	Conduzir os processos de contratação da área da curadoria; atuar na organização da área da curadoria, produzindo orçamentos, cronogramas, listas de obras, agendas de contatos, cartas, dentre outros.
Pesquisador	Pesquisa de temas demandados pela curadoria; Levantamento bibliográfico; Pesquisa / levantamento de obras, documentos e arquivos.
Estagiário	Preenchimento da lista de obras; auxílio nas funções dos curadores e pesquisadores; acompanhamento de montagem.

<b>Gerência de produção</b>	
Gerente de produção	Gestão de toda equipe envolvida e do orçamento dos projetos que são executados pela área de produção que é responsável pela programação das exposições do MAR; responsável pela montagem das exposições.
Assistente de produção	Auxiliar em todos os processos da cadeia produtiva (compras, produção e expedição); realizar e acompanhar os pedidos de compras com os fornecedores; realizar o planejamento de compras.

## **CAPACITAÇÕES TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS**

Para a realização dos desafios propostos pelo novo plano museológico existe um grande leque de habilidades técnicas (*hard skills*) e habilidades comportamentais (*soft skills*) necessárias para o melhor desempenho de cada função. Dessa forma, o programa de gestão de pessoas prevê formações específicas para que as equipes realizem atividades especializadas, além de formações generalistas, desejáveis a todo o corpo de colaboradores do museu.

As capacitações identificadas como necessárias deverão ser caracterizadas como obrigatórias e, portanto, deverão fazer parte do horário regular de expediente.

### **HABILIDADES TÉCNICAS**

Periodicamente deverá ser realizado diagnóstico interno, tanto a partir da consulta direta com os colaboradores, quanto da percepção e interpretação dos indicadores de performance e de gestão das gerências do museu como um todo.

Com base neste diagnóstico, deverão ser elaborados programas

internos de capacitação, utilizando os recursos já existentes, no intuito de intercambiar os conhecimentos entre as áreas, seja da mesma ou entre gerências distintas. Tais premissas pretendem trazer multidisciplinaridade aos setores, integrando-os de forma colaborativa, possibilitando garantir maior sustentabilidade operacional e econômica.

Para as lacunas de conhecimentos que não possam ser sanadas internamente, deverão ser avaliadas possibilidades de formação externa, preferencialmente em modalidade de ensino a distância (EAD).

### **HABILIDADES COMPORTAMENTAIS**

De forma a sempre promover os valores do museu, periodicamente deverá ser realizada formação comportamental para todos os colaboradores. Deverá ser imperativo que haja atuação profissional dentro das dependências dos museus, de forma que os profissionais conheçam e estejam alinhados com os valores do MAR.

Para além das habilidades comportamentais relacionadas aos valores da instituição, também deverão ser empregados esforços para desenvolvimento de habilidades transversais desejáveis a todos os

profissionais do MAR. A prioridade de desenvolvimento destas habilidades deverá ser avaliada a partir de diagnósticos internos, tais quais as habilidades técnicas.

## **POLÍTICAS DE CONTRATAÇÃO DE DIVERSIDADE E VIZINHOS DO MAR**

O Museu de Arte do Rio não é apenas um espaço de arte, mas também, um espaço político de acolhimento e inclusão. As políticas de contratação não devem estar presentes somente em seu conteúdo museal, mas, também, em quem faz isso acontecer. Dessa forma, para a contratação de colaboradores, prestadores de serviço, artistas e qualquer outro tipo de profissional, deverão ser levados em conta critérios de diversidade e inclusão, buscando refletir em nossa equipe a pluralidade social existente na sociedade.

Há também o entendimento de que o MAR tem um papel preponderante na sua localização, região portuária do Rio de Janeiro e, portanto, uma vocação-obrigação de incluir e ser incluído no tecido social da região. Com isso, em seus processos de contratação deverão ser priorizados residentes da zona portuária do Rio de Janeiro, sempre e

desde que atendam as premissas técnicas e comportamentais a que as funções exijam.

## GESTÃO DE CONHECIMENTO INTRA-EQUIPES

Como estratégia para converter o conhecimento individual em conhecimento coletivo, devidamente apropriado pela instituição, deverá ser implementada a prática da gestão do conhecimento intra-equipas, cujo objetivo é o de reunir e oferecer de maneira clara os dados, informações e conhecimentos da organização, de modo que suportem a gestão do dia a dia. Adicionalmente, a gestão do conhecimento pode facilitar o processo de integração de novos membros do MAR. Para suportar a implantação de um programa amplo e completo de gestão do conhecimento, os seguintes aspectos devem ser levados em consideração na sua estrutura:

- ~ Canais de comunicação que suportem o endereçamento e a resolução de desafios - aproveitando o conceito de “Lições Aprendidas” e desenvolvimento de melhores práticas na gestão das atividades;
- ~ Gestão da documentação e armazenamento de dados - de forma a garantir que a memória das práticas esteja sempre conservada;
- ~ Implantação de uma Cultura para a Gestão do Conhecimento - com treinamentos e capacitação recorrentes dos colaboradores, promovendo a prática da partilha e preservação do conhecimento desenvolvido no MAR. A cultura para a Gestão do Conhecimento poderia ainda contemplar a inter-relação com outros equipamentos museais da cidade.



# 12

## PROGRAMA DE EXPOSIÇÕES

“

**Há que se manter os caminhos da interseccionalidade, em que as clivagens de gênero, etnicidade e classe social possam rever as práticas normativas elitistas que permanecem colocando a arte como distinção social.**

”

O Museu de Arte do Rio junto com a Escola do Olhar assume a tarefa de dialogar com a região chamada de Pequena África e conduzir, nesses anos de existência, alguns programas que procuram aproximar museu e público; direcionar os olhares para uma cidade ampliada; cuidar para exibir o que se entende por cidade para além das imagens turísticas e de cartão postal; conscientizar-se sobre as heranças dos povos originários e da população afrodescendente.

O programa de exposições assume, então, protagonismo, em mostras que tratam da cidade, das artes em sentido mais ampliado, das relações socioculturais e das mais variadas contradições que ganham revisionismo histórico e historiográfico nas inflexões curatoriais.

Um princípio a ser fortalecido são as chamadas “curadorias compartilhadas”, pois se torna necessário observar com muita atenção as complexidades dos assuntos a serem tratados nas exposições, dividindo a condução dos temas com especialistas em diversas

áreas. Há que se manter os caminhos da interseccionalidade, em que as clivagens de gênero, etnicidade e classe social possam rever as práticas normativas elitistas que permanecem colocando a arte como distinção social.

Ao contrário do exposto, o Museu de Arte do Rio observa a história “à contrapelo”, como nos termos de Walter Benjamin, procurando acompanhar fatos e biografias que permanecem, muitas vezes, desassistidas e invisibilizadas. Aqui, o que importa é a condição da arte e da cultura estabelecidas por “escrevivências”, nas palavras de Conceição Evaristo, múltiplas e diversas.

Assim, marcamos na realização das exposições a importância do MAR para a cidade. Um museu que sempre se dedicou a dialogar com as mais variadas expressões e experimentações artísticas, atento às urgências e emergências sociais, atualizando discursos variados sobre arte e cultura, ao mesmo tempo em que mantém uma ininterrupta pesquisa histórica e historiográfica sobre o território em que se estabeleceu. Estar situado na Pequena África, para além de

um dado geográfico, se transforma numa importante missão do Museu.

Hoje, o Museu de Arte do Rio conta com uma coleção de mais de 9 mil obras que necessitam de conservação e extroversão constantes. Assim, uma potência a ser trabalhada seria um possível programa de itinerância da Coleção.

As exposições do Museu são pensadas e planejadas internamente a partir de processos continuados de pesquisa e curadoria. De outro modo, o MAR procura estabelecer diálogos estritamente com parcerias que mantenham e não desvirtuem as vocações do Museu, a saber, ser um museu inclusivo, com preocupação e consciência antirracista, aberto às interseccionalidades de gênero, etnicidade e classe.

O Pavilhão de Exposições marca uma importante área que define e fortalece as missões do Museu, destinando-se única e exclusivamente à uma programação de interesse curatorial e de formação que atenda aos setores de Museologia, Curadoria e à Escola do Olhar, não estando disponível para locações externas.

Os variados modos de extroversão das exposições incorporam conteúdos digitais, publicações, itinerâncias, cursos, seminários, conversas de galerias, performances, filmes, visitas, entre outros. As programações culturais antecedem ou postergam os temas abordados nas exposições.

A pesquisa se torna condição fundamental e inalienável dos projetos do MAR, respeitando prazos adequados às

especificidades dos projetos.

A curadoria, historicamente, é uma atividade relacionada às exposições temporárias e programações que se responsabilizam por gestos de revisão da história e das relações socioculturais. As discussões, em torno de assuntos vocacionados ao MAR, acontecem em contínua troca e formação com a Escola do Olhar. A relação com a coleção se tornou frequente e fundamental na construção das exposições do MAR.

Almeja-se, de outro modo, a realização de uma linha editorial que acompanha as exposições e projetos curatoriais do MAR. A equipe constituída por uma chefia de curadoria, uma coordenação curatorial, uma assistência de curadoria, pesquisadores e estagiários realiza pesquisas continuadas e ininterruptas tanto para projetos mais imediatos, quanto para projetos relativos às exposições de portes pequeno, médio e grande.

O fluxo de realização das exposições acontece a partir de um Plano Anual, no qual são debatidos os principais assuntos a serem levantados e a manutenção dos eixos curatoriais do Museu. Também são levadas em consideração possíveis parcerias institucionais cujas linhas de atuação se aliem às vocações do MAR. As exposições necessitam de um tempo mínimo de pesquisa e produção, o que, idealmente, deve ter alguns meses de planejamento de acordo com a complexidade das mostras.

O MAR não realiza a locação dos espaços de exposição, pois o Plano





Anual do Museu é construído para fortalecer sua vocação. Com isso, o que interessa ao Museu é a construção de um trabalho processual, pensado de dentro para fora, para que as relações socioculturais estejam solidificadas. Sabemos que os museus se originam em gabinetes de curiosidade, o que deixou como legado uma pecha de problemas, tanto referentes às apropriações culturais de povos originários e afrodescendentes, quanto a ideia de riqueza a ser exibida em desejos elitistas como distintivos de classes. Com isso, o MAR atua de outro modo, procurando o diálogo e a inclusão, mantendo constante reciprocidade com o público e com os assuntos a serem trabalhados no Plano de Exposições.

As exposições do MAR são concebidas em três portes distintos, a saber, pequeno, médio e grande. Isso impacta a quantidade de obras em consonância aos interesses do assunto a ser desenvolvido e o orçamento para a realização das mostras.

A concepção expográfica das exposições fica a cargo da equipe de curadoria que dialoga com os profissionais de arquitetura e design para elaboração dos projetos de ocupação dos espaços. A programação das exposições do MAR tem o Plano Anual como meta a ser elaborado e coordenado pela equipe de pesquisa e curadoria.

Um desafio a ser levado adiante é ampliar os diálogos com a cena artística da cidade do Rio de Janeiro, além da internacionalização da programação MAR.

## EIXOS CONCEITUAIS:

O Programa de exposições se estabelece em alguns eixos conceituais, como:

### Rio de Janeiro

A história da cidade do Rio de Janeiro atravessa o Museu de Arte do Rio, desde sua localização até discussões mais atualizadas, em torno de assuntos que rediscutem as urgências e emergências sociais. Exposições anuais, posicionadas como as principais da programação curatorial do MAR, procuram abordar assuntos diversos em torno da cidade do Rio de Janeiro.

### Arte e sociedade no Brasil

O Programa Arte e Sociedade no Brasil é um eixo central do programa curatorial no MAR, por sua capacidade de abordar temáticas de importância e urgência na sociedade brasileira, tornando-se, assim, uma potente forma de debate. Exposições que propõem reflexões importantes em torno de questões como educação, moradia e democracia como pautas para a atuação social e política da própria instituição.

### Biografias

Exposições individuais de artistas ou conjunto de obras menos conhecidas do público, contribuindo para o conhecimento mais adensado sobre suas trajetórias.

## Recortes da coleção

Exposições que apresentam publicamente a Coleção do Museu de Arte do Rio, revelando seu processo de constituição e engajando o público da cidade no processo de significação dessa coleção.

## Revisões historiográficas

Exposições que apresentam aspectos pouco conhecidos da história da arte brasileira, atentando para a desconstrução de discursos hegemônicos e, com isso, para a inclusão da produção artística de regiões e artistas menos privilegiados.

## Ocupações

Programa de Intervenções e Ocupações do MAR visa aproveitar os espaços fora das galerias: o Pilotis, o quinto andar, as imediações do próprio Pavilhão de Exposições, como as escadas e rampas, assim como o entorno do museu para serem ocupados por diferentes linguagens artísticas: performances, saraus poéticos, artes cênicas, intervenções plásticas, música e outras linguagens, sempre em diálogo com os eixos conceituais do MAR.

## COLEÇÃO MAR

A Coleção MAR procura refletir a história cultural, artística, social, política



e visual respondendo a abordagem que o museu tem das práticas artísticas em suas implicações com a cultura visual e constituindo focos diversos de aproximação à história e à realidade do Rio de Janeiro e do Brasil e que tangenciam a arquitetura, o urbanismo, a antropologia, a história social, a iconografia, o design, dentre outros campos, buscando refletir a heterogeneidade cultural brasileira, sem barreiras temporais. Atualmente o acervo compreende cerca de 32 mil itens distribuídos em museológico (10.000), arquivístico (8.000) e bibliográfico (17.000) e, alinhado com as normativas do ICOM/UNESCO, o MAR tem refletido nas ações de preservação e documentação do seu acervo, os paradigmas que visam a sua total disponibilização à sociedade, para que as coleções possam cumprir seu papel de fonte de pesquisa, produção e disseminação de conhecimento, devendo ser a sua adequada gestão, um dos princípios norteadores.

## Montagem e Conservação das Obras

A exposição é o local de encontro e relacionamento entre o que o museu quer apresentar e como deve apresentar visando um comportamento ativo do público e a sua síntese objetiva, entendendo a exposição como espaço de construção de valores, individuais e coletivas.

Nos processos de montagens de exposições no MAR, a conservação preventiva das obras em trânsito foi

implementada através de um conjunto de operações interdisciplinares que consideram o tamanho e complexidade das montagens, destinação de guarda temporária das obras (em comodato temporário/empréstimo e da coleção), o material constituinte da obra, a sua técnica de construção, o seu estado de conservação, o manuseio correto e o tipo de embalagem e transporte empregado.

O manuseio e transporte de obras, mesmo internamente, constitui sempre um fator de risco para a peça e o conhecimento prévio da lista de obras pela equipe de museologia e montagem permite o planejamento da circulação segura das obras. O cronograma de entrega de obras emprestadas para a exposição, deverá ser de conhecimento prévio de todas as equipes envolvidas com a montagem.

Antes de qualquer manipulação sempre é feita uma reunião com o supervisor de montagem e a equipe de montadores interna e a equipe terceirizada, para uma avaliação minuciosa das características e das condições físicas de cada peça a ser transportada (peso, dimensões, arestas etc.), do percurso (se subirá pela escada, pelo elevador ou içamento), dos meios de locomoção a serem utilizados (carrinhos, palleteira ou guindaste, no caso de peças de grande porte), de modo a prever e evitar possíveis danos no trajeto; esse trabalho é realizado por pessoal especialmente treinado e dotado de habilidade para a execução dessa

As ações descritas são definidas a partir da consolidação da lista de obras e são responsabilidade da Gerência de Museologia:

### Montagem e desmontagem de exposição:

- ~ Aguardar a finalização da pré-lista de obras e elaborar os espelhos de laudos de conservação;
- ~ Acompanhar as reuniões de Curadoria e Produção para verificação das interfaces com a Museologia, apontar as necessidades de montagem e especificidades das obras;
- ~ Acompanhar e opinar sobre bases, suportes, vitrines e demais elementos cenográficos levando em consideração a segurança e conservação das obras a serem expostas;
- ~ Verificar na Listagem de Obras, as que são da Coleção MAR e sua localização e verificar o estado de conservação das obras pré-selecionadas e encaminhar solicitação de tratamento curativo ou conservativo;
- ~ Acompanhar a colocação de moldura e passe *partourt* de obras da coleção MAR ou de obras que foram emprestadas, de acordo com solicitação da Curadoria;
- ~ Contratar museólogas couriers orientando e acompanhando o cronograma de coletas para garantir que a ação esteja em conformidade com o planejamento e as medidas preventivas de conservação;



- ~ Acompanhar a abertura das caixas e a retirada das obras dos acondicionamentos, zelar pelo bom manuseio, segurança e conservação;
- ~ Elaborar laudos de conservação das obras e acompanhar a montagem final das obras nos suportes expositivos, zelar pelo bom manuseio, segurança e conservação;
- ~ Acompanhar o trabalho das equipes terceirizadas dentro do espaço expositivo e zelar pela segurança das obras e seu estado de conservação, enquanto desenvolvem seus respectivos trabalhos;
- ~ Acompanhar e zelar pela ordem e limpeza do espaço expositivo, durante a montagem;
- ~ Atualizar no banco de dados a localização da obra da Col. MAR, selecionada para exibição no pavilhão, evitando informação desencontrada que gere problemas de dissociação;
- ~ Arquivar os laudos de conservação com a devida identificação da exposição e o período de exibição.

## FORMAÇÃO DA COLEÇÃO DO MAR

A Coleção do MAR parte do Rio de Janeiro e de sua história cultural, social, política e visual, e responde à abordagem que tem o Museu das práticas artísticas em suas implicações com a cultura visual, às relações étnico-raciais, a arte brasileira, a cultura material, constituindo focos diversos de aproximação à história

e à realidade do Rio de Janeiro e do Brasil que tangenciam a arquitetura, o urbanismo, a antropologia, a história social, a iconografia, o design, a arte, dentre outros campos. Assim, a Coleção abriga, além de obras de arte do Brasil e do exterior, também itens que se relacionam às culturas visuais e materiais da História do Brasil, sobretudo, do cotidiano do Rio de Janeiro, como brinquedos, lembranças turísticas, fotografias publicitárias, objetos de decoração, etc. A Coleção do MAR inicia sua formação tendo em vista o horizonte de representar criticamente o Rio de Janeiro, mas sem restringir-se unicamente a artistas ou obras cariocas, visto que interessa ao MAR captar os trânsitos entre o Rio e o mundo, donde a preocupação em colecionar trabalhos e documentos daqueles que pela cidade passaram, e que de sua história fizeram parte.

Abrigada em reserva técnica construída no complexo arquitetônico do Museu, a Coleção MAR está acondicionada e é exibida constantemente também na Biblioteca e Centro de Documentação, que, hoje, possui também uma galeria para pequenas mostras. Através dos bancos de dados *SophiA*, para o acervo bibliográfico, e *In Patrimonium*, para os acervos arquivístico e museológico, a Coleção MAR está acessível à consulta. Para pesquisas presenciais são seguidos os protocolos de conservação preventiva para manuseio e acesso sendo possível

acessar documentos, manuscritos, livros raros, cartões postais, anúncios, jornais entre outros, que integram a Coleção, compondo um panorama histórico e social da produção artística e cultural do Rio de Janeiro.

## Os Critérios de Formação da Coleção

Na civilização ocidental, a noção de museu de arte é profundamente vinculada à ideia de acervo, um fundo simbólico real ou ideal em torno do qual a instituição surge e se firma.

As aquisições do MAR deverão ser orientadas para os seguintes eixos:

- ~ Obtenção de obras primas isoladas e,
- ~ Desenvolvimento de Núcleos Significativos.

Na formação do acervo do MAR, a noção de Núcleo Significativo se traduz por um conjunto de peças capaz de constituir um testemunho de uma questão estética ou uma representação iconográfica e documental do universo simbólico do Rio de Janeiro e os outros contextos nacionais e internacionais.

Mais detalhadamente:

1. Reunir núcleos de obras de artistas, grupos, períodos, movimentos, técnicas etc., de modo a que o conjunto agregue interesse pela articulação estética ou conceitual entre as peças e transforme o MAR em

- ponto de referência para o assunto;
2. Observar lacunas no colecionismo brasileiro e carioca, buscando cobrir essas ausências de obras e biografias, nos museus da cidade;
3. Colecionar arte brasileira e estrangeira;
4. Antecipar-se ao programa de exposições temporárias, buscando colecionar obras que possam eventualmente ser nelas incluídas;
5. Articular arte e cultura visual contemporânea;
6. Reunir no MAR um acervo que apresente o universo simbólico do Rio de Janeiro.

Dentre as estratégias de captação de novas obras para o acervo do MAR, estão: campanhas de doação entre colecionadores, artistas, galerias, sociedade civil, contatos com pessoas físicas e jurídicas para a constituição de novos Fundos, e doações através das Leis de Incentivo Fiscal, em feiras de arte.

## Obras comissionadas

A cada exposição concebida pelo MAR haverá um esforço de adquirir ou comissionar peças relativas às questões/períodos pelas mostras tratados, de forma a inscrever tais exposições no Museu para além de sua agenda, gerando um pensamento que, disponível também na coleção, pode ser retomado noutras oportunidades, bem como ser emprestado / reeditado / reapresentado.

## PANORAMA ATUAL DO ACERVO

A contínua formação do acervo do MAR, que conta com mais de 32 mil obras doadas, reafirma a sua vocação de ser um Museu de Arte para a cidade do Rio de Janeiro.

A proposta da curadoria do MAR é que as doações de 20 ou mais peças possam ser denominadas “Fundo”, com o nome ou identificação do doador, e as de menos de 20 obras sejam chamadas de “Doação”.

## Fundos

Inspirado em seu exemplo, mais de 100 indivíduos dispuseram-se de muito tempo à formação de seus próprios fundos artísticos e documentais, ao longo dos 8 anos desde a inauguração do Museu de Arte do Rio:

Exemplificando a relação dos Fundos com a formação da Coleção MAR, deverão ser explicitados os conceitos que orientam a seleção das obras e peças, selecionadas por exemplo, pelo curador Paulo Herkenhoff e que cobrem a cultura visual brasileira do século XVI ao século XXI. Este Fundo já se constitui num núcleo significativo do Império, com a série de 20 retratos reais e imperiais, gravuras sobre as campanhas napoleônicas na Península ibérica, documentos e manuscritos, gravuras de paisagens, livros de viajantes, as joias encomendadas pela Princesa Januária, entre outros objetos históricos ou decorativos. O MAR terá a oportunidade

de expandir esta representação, agregando um conjunto de objetos com valor relativamente baixo, mas que dão densidade a este foco.

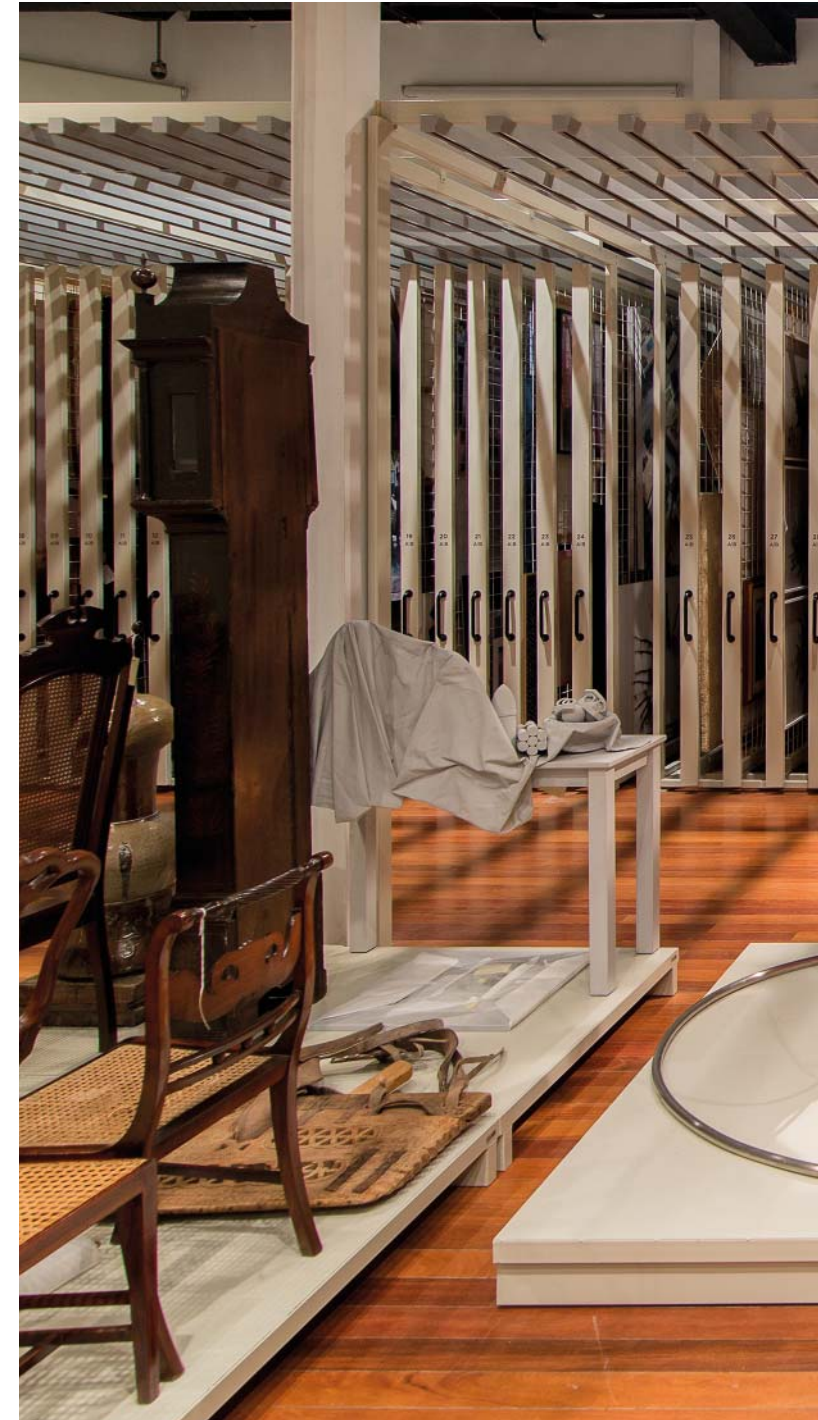
## Por Período Histórico:

### SÉCULOS XVI E XVII

Acervo constituído por mapas, livros, gravuras, santos, objetos, uma vez que o material sobre o Rio desse período é muito raro. Peças paralelas, como alguns objetos de Portugal, África e mesmo França, bem como de outras regiões do país, podem funcionar para designar padrões culturais no período de fundação e formação da cidade. Uma importante aquisição foi o importante volume de Theodor de Bry sobre o Brasil. Não obstante a escassez, já foram detectadas algumas peças significativas, como santos da região de Angra dos Reis e Parati (da antiga capitania geral do Rio de Janeiro), um extraordinário par de tocheiros de prata e mapas.

### SÉCULO XVIII

A formação do acervo teve como horizonte a realização em 2014 da exposição “Rio Setecentista”, para tratar do momento em que a cidade se converte em capital do Vice-Reino. Foram adquiridos: ostensório do Mestre Valentim, altar de Francisco Xavier das Conchas, imagens de N. Sra. da Conceição (2) e de outros santos,





medalhão em terracota, miniaturas de camas (2), um conjunto de peças de prata, mapas, o livro Exame de Bombeiros de José Fernandes Alpoim, livros e gravuras sobre Dugay-Trouin (o corsário francês que conquistou a cidade em 1711).

O MAR já conta com um conjunto de mais de vinte alvarás setecentistas que lidam com a cidade, seu porto ou com sua condição de capital, através de doações do Fundo Z e da Fundação Roberto Marinho.

### **SÉCULOS XIX E XX**

Paisagem carioca. O conjunto de paisagem do Rio de Janeiro já conta com pinturas, gravuras e desenhos de Hildebrandt, Gagarin, Goldschmidt (8), Lechowski (2), Goeldi, Tenreiro, Nivouliès de Pierrefort. Esse acervo conta com aproximadamente 200 fotografias e mais de 1000 cartões postais.

### **MODERNISMO**

Abstração geométrica: Conta com dez obras: relevos de Rubem Valentim e Joaquim Tenreiro, obras sobre papel de Franz Weissmann, 4 gravuras de Manuel Messias, Raul Porto e Mira Schendel e caixa de Montez Magno.

### **ARTE PÓS-60**

Pinturas de Rubem Gerchman, Roberto Magalhães, Jorge Guinle, Miguel Rio

Branco e obras sobre papel de Manoel Messias, Thereza Miranda, Carlos Vergara (6).

## **SÉCULO XXI**

Encontra-se em andamento a aquisição de obras especiais da arte do presente, como as Malas para Marcel de Dias & Riedweg, o projeto Meninos dos Morrinhos de Paula Trope.

## **Por Tema:**

### **AFROBRASILIDADE**

Obras de Mestre Valentim, Anônimo (imagem de N. Sra. da Conceição), Di Cavalcanti (desenho e gravura), Rubem Valentim (objeto), Manuel Messias (5 gravuras), João do Rio (livro), fotografias (2), livros e publicações diversas,

O MAR formou um conjunto de dezenas de documentos relativos à escravidão no Brasil (listas de escravos, venda, passaporte, recuperação, prisão, etc).

Tendo em vista que o maior mercado de escravos do mundo e a Pedra do Sal, berço do samba, localizavam-se nas imediações do MAR, a instituição deverá ter foco na história da escravidão e na da participação da herança africana e dos afrodescendentes na formação da cultura do Brasil.

### **ARTISTAS ESTRANGEIROS NO BRASIL.**

Viajantes, imigrantes e exilados no Rio em especial: Gagarin, Le Corbusier, Bruno

Lechowski (2), Leo Putz (2), Woeller, Jan Zach, entre outros.

## **Por Técnica:**

### **FOTOGRAFIA**

A coleção de fotografias inclui imagens do Rio (Mark Ferrez, Malta, Leuzinger, anônimos e outros) e do Brasil (Bahia, indígenas, etc.).

### **DESENHO BRASILEIRO**

Está formando um acervo de desenho brasileiro, já contando com obras significativas de anônimo do século XVIII, Guillobel, Rugendas, Benjamin Mary, Keller, Goeldi, Di Cavalcanti, Tarsila, Guignard, Ismael Nery, Goldschmidt (8), Le Corbusier, Lechowski (2), Leo Putz (2), Sigaud, Burle Marx (7), Tenreiro, Bonadei, Woeller, Zach, Weissmann, Mira Schendel, Tunga, Nelson Félix (3), Carlos Vergara. Já são quase 50 desenhos brasileiros.

### **GRAVURA BRASILEIRA OU SOBRE O RIO**

São peças de Príncipe Adalbert da Prússia, Hildebrandt, Goeldi (2), Di Cavalcanti (1), Piza, Thereza Miranda (1), Maria Polo, Vergara (5), Wesley Duke Lee, Manuel Messias (5).

### **PROJETOS DE ARTE**

Vão de desenhos de Eugênio Sigaud, de Burle-Marx para jóias (7), Tenreiro,

Vergara, à projeto de ex-libris e planos urbanísticos (Plano Agache).

## **LIVROS SOBRE O RIO E O BRASIL.**

Conjunto bibliográfico importante do início do seiscentos ao século XXI.

## **ARTES DECORATIVAS**

Coleção de espectro amplo, pois inclui móveis, projetos, fragmentos arquitetônicos, objetos utilitários, artes gráficas, tecido, moda, ilustração, publicidade, etc. Foram adquiridas peças em prata e objetos religiosos do século XVIII, um azulejo pintado de Mário Zanini com cena do Rio, projetos de decoração de edifícios (Sigaud, Vergara), objetos turísticos como bandejas de asa de borboleta, caixas de marqueteria, bandejas de porcelana e louça em geral com cenas do Rio.

## **NÚCLEOS SIGNIFICATIVOS**

Denomina-se “Núcleo Significativo” os conjuntos de objetos de diferentes tipologias e classes que reunidos geram sentido, sendo assim uma organização conceitual dos objetos dentro da coleção MAR. Se configuram, no entanto, de maneira fluida, sem definições rígidas e possuem relação direta ou transversal entre si, o que pode fazer um mesmo objeto ser integrado em Núcleos diferentes simultaneamente. Esta interlocução entre os Núcleos acontece

de acordo com a representatividade do objeto dentro da coleção a ser desvendada pela pesquisa curatorial e de catalogação.

## **POVOS ORIGINÁRIOS**

As coleções das culturas de povos indígenas do Brasil se originaram de um tripé: a determinação de alguns colecionadores em destinar peças que possuíam ao MAR, a resposta de grupos indígenas ao estímulo e a eventual orientação do Museu do Índio (José Carlos Levinho). O desafio ético no trato com as culturas indígenas foi lançado por Eduardo Viveiros de Castro em “A inconstância da alma selvagem” (2002), onde propõe o perspectivismo amazônico. Alguns Baniwas trouxeram objetos, como flautas Yapoolooto, para presentear o museu. O mais significativo conjunto de obras de povos indígenas Huni Kuins, por doação do Fundo Z: são 14 pinturas que representam os mitos de origem do povo e 31 cadernos e 466 desenhos sobre plantas e tratamentos de cura. O conjunto é expressão do Novo Tempo, o Xiña Bena, por trazer para a tela e para o papel histórias, cantos e conhecimentos medicinais que se mantinham na oralidade. O material foi coletado no âmbito do projeto Una Shubu Hiwea, Livro Escola Viva, criado por pajés Huni Kuin, sob a coordenação do pajé Dua Busë, em parceria com Anna Dantes e com a colaboração de Ernesto Neto. O MAR guarda um conjunto de oitenta filmes do projeto

Vídeo nas Aldeias, incluindo obras de Xavantes, Ashaninkas, Kuikuros Mbyá-Guaranis. Está em processo de doação um conjunto de objetos em arte plumária dos Yanomamis pelo Fundo Cora e Cesar Cunha Campos.

## **AFRO-BRASIL**

A situação do edifício do MAR na malha urbana do Rio de Janeiro é excepcional. Os marcos da história afro-brasileira estão por toda parte: o Cais do Valongo (a um tempo, o Rio foi o maior porto de escravidão), o Cemitério dos Pretos Novos (um centro cultural ativo, na região onde se enterravam os escravos chegados), as Docas Dom Pedro II (construção dirigida em 1871 por André Rebouças, que não admitia escravos em suas obras), a Pedra do Sal (tida como berço do samba), o Morro da Providência (antigo Morro da Favela), a Ladeira do Livramento (local de nascimento de Machado de Assis), entre outros lugares do porto, inclusive da estiva. Nesta cena, o próprio MAR busca seu protagonismo museológico para, por meio de seu acervo afro-brasileiro, tornar visíveis a formação social do Brasil e o papel histórico do Rio.

O MAR constituiu uma coleção como parte de sua própria identidade institucional. O MAR é afro-brasileiro, mestiço. Um bom grupo de doadores, entre artistas, empresários e outras instituições, alimentou essa vocação do museu com doações de quase duas

centenas de peças, entre objetos de culto aos orixás, objetos sincréticos, santos, instrumentos de punição, jóias, bancos, prata e apetrechos de uma baiana, da penca de balangandãs ao tabuleiro. Os documentos relativos à escravidão no Brasil (listas de escravos, venda, passaporte, recuperação, prisão etc.) já são mais de trezentos. Entre as raridades documentais estão o manuscrito, que estava perdido, de Tratado da Educação das Meninas, Posto em Portuguez, por Domingos Caldas Barbosa, que foi o primeiro escritor afro-brasileiro; o contrato de 1752 de João Fernandes de Oliveira, o marido da Chica da Silva, para capturar “600 negros”; o Compromisso da Irmandade do Senhor Bom Jesus dos Martyrios dos homens pretos naturaes da Villa de Goianna, em bela caligrafia e ornado com arabescos e um cruzeiro da Paixão; e documento assinado por Machado de Assis em 1889 na repartição onde trabalhava. O MAR introduziu o primeiro Aleijadinho em um museu da cidade do Rio de Janeiro e as primeiras obras do Mestre Valentim em um museu de arte do Rio (são 12 objetos e três desenhos oferecidos por cinco doadores).

## **HOLANDA-BRASIL**

Uma indagação recorrente é se o Brasil teria sido diferente se os holandeses tivessem permanecido no Nordeste. Ao lado da única tapeçaria de Eckhout em museu do Rio estão objetos habitualmente não coletados



nos acervos de Brasil holandês, tais como cenas da vida cotidiana, azulejaria, objetos da cultura material, evidências das relações com a África e da integração dos judeus na sociedade holandesa. O objetivo é expor o caráter avançado da empreitada de Nassau, com a presença da ciência, da arte, e o reconhecimento da pluralidade cultural e a tolerância.

### **ARTE SACRA COLONIAL**

A arte sacra propiciou o mais rico espectro de produção estética na vida da colônia. O MAR talvez detenha hoje a mais extensa coleção de arte sacra brasileira em um museu geral de arte (excetuados os diversos museus de arte sacra). Isso se deve aos doadores na oportunidade em que coleções se dispersam, em especial a de Luiz Marcio Ferreira de Carvalho, acumulada em mais de quatro décadas, concentrada em santos de pequeno formato. Destacam-se o grupo de imagens em terracota do Rio de Janeiro e São Paulo dos séculos XVII a XIX; imagens de pequeno porte; a proveniência geográfica de oito estados; Aleijadinhos; Mestre Valentim; o conjunto de imagens feitas por trinta mestres identificados por seu nome ou reconhecidos por seus aspectos estilísticos; prataria religiosa; gravuras; registros de santos e o conjunto de oratórios em variados formatos e funções. As imagens em nó de pinho foram cavadas por escravos de São

Paulo. Malgrado suas proporções diminutas, são o melhor testemunho da tradição africana da madeira, com notável força totêmica. O acervo reúne objetos em pedra-sabão e 25 pinturas sacras dos séculos XVIII e XIX, todos provenientes da Bahia, de Minas Gerais e do Rio de Janeiro. A coleção de santos e objetos de marfim demonstra o apreço por este material para a imaginária sacra e envolve a colônia portuguesa de Goa, a Índia e as Filipinas. As missões jesuíticas no Sul formam um conjunto que envolve objetos, documentos fotográficos e santos com traços guaranis. O MAR está montando um conjunto hagiográfico de modo a reunir o mais extenso possível elenco de santos.

### **SÉCULO XVIII**

A formação do acervo do século XVIII teve grande impulso no momento da preparação da mostra Rio setecentista, quando o Rio virou capital (2015). Foram adquiridos mapas, móveis, prataria, peças do Mestre Valentim, um oratório de Xavier das Conchas, imagens devocionais, miniaturas de mobiliário, livros da época, inclusive sobre Dugay-Trouin, o corsário francês que conquistou a cidade em 1711. A arte da prata assumiu muita importância no fausto da vida colonial, tanto nas alfaias religiosas quanto nos objetos da vida civil dos séculos XVII ao XIX. O programa é reunir peças para formar uma taxonomia de objetos brasileiros paradigmáticos em prata.



## PAISAGEM DO RIO

A paisagem infindável do Rio do séculos XVI ao XXI conta com dezenas de gravuras, desenhos, pinturas, fotografias e até esculturas de Emeric Essex Vidal, Eduard Hildebrandt, Castagneto, Augusto Malta, Paulo Gagarin, Bruno Lechowski, Oswaldo Goeldi, Tarsila do Amaral, José Pancetti, Milton Dacosta, Joaquim Tenreiro, Nivouliès de Pierrefort e de contemporâneos como Evandro Teixeira, Cesar Barreto (o olhar nas nuvens e o coração no Rio), Custódio Coimbra (o Redentor onipresente sob seu olhar inesgotável), Paula Trope, Chang Chi Chai, Antoine Guerreiro do Divino Amor e Carlito Carvalhosa, entre outros.

## ARQUITETURA E URBANISMO

Nos anos 1960, Carlos Nelson Ferreira dos Santos desenvolveu um plano de reforma da favela de Brás de Pina, onde era preciso elevar o solo para evitar alagamentos no verão. Ninguém seria removido. Ele ouviu os moradores, construiu casas adequadas a todos, que retornaram à comunidade. O MAR guarda registros dessa experiência, junto a outros desenhos de projetos urbanísticos para o Rio, dos séculos XVIII e XX, incluindo fantasias e delírios arquitetônicos e urbanísticos.

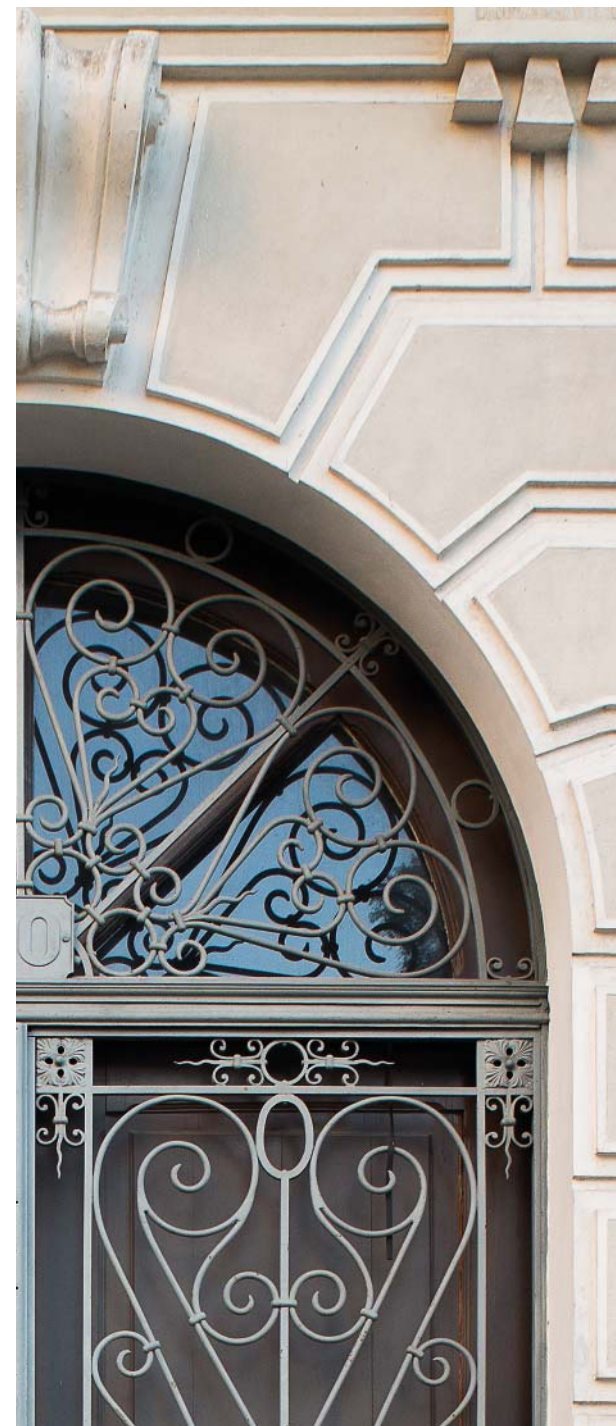
## RETRATÍSTICA

A coleção de retratos indaga: O que é o rosto brasileiro em sua diversidade? Como a

arte constrói retratos históricos, simbólicos, psicológicos? Quais são as marcas socioculturais desses retratos? Como os artistas se representam? O acervo é outro modo transversal de olhar o Brasil com retratos de reis de Portugal e imperadores e príncipes brasileiros (cerca de cinquenta peças), retratos civis do Império (criança letrada e um oficial graduado), grandes pintores brasileiros como Belmiro de Almeida (com a adolescente, da década de 1880, que se tornou a obra emblemática do MAR e Príncipe Obá), Aurélio de Figueiredo (Menina com prato de uvas), Rodolfo Amoedo (Autorretrato, como um dândi), João Baptista da Costa (o mendigo, que é de fato um ator), retratos de baianas por fotógrafos do século XIX, o autorretrato de Augusto Malta com sua cidade, o etnológico Congo de Dimitri Ismailovitch, ou Alberto da Veiga Guignard (o retrato de um homem negro), o clássico trio de Evandro Teixeira (Vinicius, Tom e Chico), Walter Firmo (Pixinguinha), Luiz Braga (Rosa no arraial), Isabel Ramil autorretratada como Marcel Proust e Adriana Varejão com seu mergulho antropofágico na história da representação da tez na pintura europeia (Polvo portraits Amazônia), o imaginário racial da população brasileira (Varejão, Tintas Polvo) e a tradição da pintura corporal entre os povos indígenas.

## SÉCULO XX: ARTE MODERNA E MODERNISMO

Não é tarefa dos museus reiterar cânones. Há os que experimentam as



novas linguagens e desafiam antigas interpretações da história. Modernos antes do modernismo. O MAR é o primeiro museu a ativar a ideia de “modernos antes do modernismo”, que libera o olhar do excessivo peso conferido à Semana de Arte Moderna, numa tirania historiográfica sobre outras modernidades pelo Brasil. A recuperação do sentido da obra de Castagneto, Belmiro de Almeida, Eliseu Visconti, Arthur Timóteo da Costa, Carlos Chambelland, Carlos Oswald, entre outros, revelará outras modernidades. Um destaque no acervo modernista são duas raras pinturas de Roberto Rodrigues, ao lado de obras de Pedro Correia de Araújo e Dimitri Ismailovitch. No modernismo, o MAR privilegiou colecionar bem o Núcleo Bernardelli, a primeira e principal experiência de ensino da arte moderna com Bruno Lechowski, que reuniu a classe média e operária, com José Pancetti, Milton Dacosta, Manuel Santiago, Eugênio Sigaud, Yoshiya Takaoka, Ado Malagoli, Joaquim Tenreiro e outros. No contexto atual do mercado da arte do pós-guerra, o MAR busca a representação possível das linguagens construtivas e estrategicamente reunir bons núcleos de artistas ainda negligenciados como Ubi Bava, Dionísio del Santo e os neoconcretos Décio Vieira e Osmar Dillon. Na abstração, alguns destaques no MAR são Flávio Shiró, Fayga Ostrower e Manabu Mabe.

## **EDUCAÇÃO**

O projeto de dedicar o MAR à educação surgiu por proposta do presidente da Fundação Roberto Marinho. O museu criou a Escola do Olhar, que a partir de 2012 fixou seu foco no ensino público fundamental, em contínuo contato com a Secretaria Municipal de Educação, e o projeto MAR na Academia, de apoio a atividades de pesquisa na pós-graduação em arte em trabalho com os centros de pós-graduação de universidades do Rio, além de se integrar à Universidade das Quebradas da UFRJ. É o que se denominou “o arco da educação no MAR”. A falsa dúvida “é um museu com uma escola ou é uma escola com um museu do lado?” se confirma como sofisma, porque acima dela paira o Museu de Arte do Rio, o MAR, e suas estratégias sociais. Na América Latina, a escola não mais ocupa o centro da vida simbólica das comunidades, afirma a filósofa Beatriz Sarlo. Por isso, a direção cultural do MAR criou seus aforismos. Arte como agenciamento da educação. Educação como agenda da arte. Uma marca para o acervo é seu potencial didático. O MAR se volta primordialmente para a educação. Por tudo isso, doar para o MAR é doar para a educação.

## **FUNDOS**

O caráter do MAR é esculpido por seus benfeitores. No processo, as doações de vinte ou mais peças se denominam

“fundo” com identificação do doador. Outros gestos são chamados de “doação”. Uma das funções do MAR é gerar sentidos para as doações, como gestos das forças sociais que manifestam uma vontade coletiva de museu. A formação do acervo do MAR considera o contexto das coleções públicas cariocas, buscando formar seu próprio núcleo colecionístico e, simultaneamente, produzir um reflexo complementar ao de seus congêneres. Por circunstâncias históricas, neste momento poucos museus no Rio têm podido desenvolver uma atividade de colecionismo programada de arte brasileira ou estrangeira. Essa é uma diferença de disposição do MAR. Os valores da arte no atual estágio especulativo do mercado demandam estratégias que permitam constituir núcleos artísticos significativos em termos estéticos e sociais. Em geral requerem grandes somas se considerarmos os clássicos do modernismo brasileiro e da arte contemporânea. No entanto, há brechas no mercado (uma delas tem sido as doações pelos próprios artistas) e no modismo.

## **ARTES DECORATIVAS**

O MAR é ímpar em seu programa de artes decorativas brasileiras, desde os raros vasos em madeira imitando cerâmica Companhia das Índias por Francisco Solano a joias em ouro, com asas iridescentes de besouro, típicas do

Rio. Este acervo abrange arte civil (armas, apetrechos de montaria, alfaias) e arte sacra colonial, adornos (dos Kamayurá a Burle Marx), uma vasta geografia de tropeiros, cangaceiros e baianas quituteiras, objetos da vida cotidiana de várias épocas, regiões, grupos sociais, lembranças turísticas do Rio de Janeiro (como bandejas de asa de borboleta e caixas de marchetaria), artes gráficas de Kosmos a Senhor, projetos de móveis do Tenreiro, louça de Eliseu Visconti, objetos provenientes de outras partes do mundo, relacionáveis ao Brasil ou à escravidão.

## **CULTURA VISUAL**

No tocante à arte brasileira, um aspecto singular do MAR é a proposta de constituir um panorama que extrapole as noções ocidentais do campo visual em acervo museológico. Um dos objetivos primordiais do processo de formação da coleção do MAR é constituir um cânon da “cultura material visual” do Brasil ou a ele relativa. Conceitos como “artes menores”, “artes decorativas”, “low culture”, “design” ou “moda” seriam insuficientes diante da vastidão do projeto. Em termos do Brasil, o MAR se interessa pela cultura dos povos indígenas, pré-cabralinos e atuais (em seu processo de transformação pela incorporação de novos materiais.), pelo artesanato popular (por vezes identificado como folclore), pela arte africana e dos afro-descendentes no Brasil, pela arte sacra de todas

as religiões do país, pelo vestuário histórico e tradicional e pela moda, pelo urbanismo e arquitetura, pelo mobiliário colonial e contemporâneo, pelas festas, pelas artes cênicas, pelo livro ilustrado e pelo livro de artistas, pelo design gráfico, pela estética industrial, pelas bonecas da Barbie dedicadas ao Rio, pelos brinquedos com imagens da cidade, pelos anúncios que tomam a cidade como cenário e pelos emblemas do Rio como José Carioca, Carmen Miranda ou os biscoitos Globo.

## **HIPERBRASILIANA**

A proposta é chegar a uma Hiperbrasileira, um acervo ímpar de cultura visual do Brasil no MAR, que abrigue a arte canônica (de pinturas e esculturas a instalações e vídeos) e novas formas de expressão visual, numa visão expandida do campo, ainda que sempre incompleta, que atingisse as incógnitas do século XXI. Com esse processo, o MAR pode vir a ser uma instituição simbólica paradigmática do próprio país. As perspectivas para um acervo dessa Brasileira podem ser diversas: (1) origem geográfica (p. ex., Pará, arte indoportuguesa e sua circulação no Brasil); (2) agenda (p. ex., escravidão e cultura afro-brasileira, retratos brasileiros, Rio de Janeiro, Brasil em paisagens em pintura, desenho e fotografia) e (3) técnica (p. ex., gravuras, artes decorativas que representem a diversidade do país, incluindo a norma

culta, o artesanato espontâneo e a cultura contemporânea, fotografia do não acontecimento). Sua construção reitera a história articulada numa constelação de núcleos significativos que, por sua vez, se desdobram em rizomas. O MAR é uma antena voltada para as ondas do presente. São levantes, conflitos, fricções, reivindicações, diálogos, modos de inclusão, processos de solidariedade.

## **REPÚBLICA**

A República está representada extensivamente no acervo e nos arquivos do MAR, mas um núcleo de objetos contemporâneos articula um discurso crítico dos artistas, porta-voz da sociedade civil diante da arrogância do poder, da manipulação ideológica e do abandono social em obras de J. Carlos e Hilde Weber; Vargas sob a ironia de Daniel Lannes e João Loureiro; a ditadura sob o crivo de Evandro Teixeira, Cildo Meireles e Rafael Pagatini; a bandeira brasileira como emblema da crise social com Emmanuel Nassar, Jaime Lauriano e Ivan Grilo; as contradições do poder democrático com Raul Mourão, Berna Reale, Michel Zózimo; a corrupção com Beto Shwafaty; os conflitos sociais, a exclusão dos sem teto versus a especulação imobiliária com Bruno Veiga, Frente 3 de Fevereiro e Antoine Guerreiro do Divino Amor e outros. O núcleo significativo República indica como a história deve dar espessura ao presente.

## **GEOGRAFIAS TRANSVERSAIS**

A geografia do Brasil no MAR é como o desafio de um grande mosaico com peças discrepantes, que não reduz as diferenças dos lugares, das regiões, a um vocabulário comum, mas, ao contrário, estimula o dissenso, as fricções e as singularidades. O museu reuniu um singular conjunto de artistas que chamei de Pernambuco experimental, com o Gráfico Amador, Montez Magno, José Claudio, Jomard Muniz de Brito, Daniel Santiago, Paulo Buscky, Raul Córdula e outros. O MAR mapeia a produção das mulheres desde o século XIX, período em que seu acervo só é comparável ao do MNBA, ao do Museu Dom João VI da UFRJ e à Coleção Fadel. Embora esteja assentado que, na arte brasileira do século XX, as mulheres sempre estiveram ao lado, à frente ou atrás dos homens, elas sempre estiveram lá. Ainda assim, há zonas renitentes de dominação masculina. Com mostras como Tarsila e mulheres modernas no Rio, Berna Reale ou Rivane Neuenschwander, o MAR assume a responsabilidade de estar alerta.

## **SÉCULO XXI**

No século XXI, a arte brasileira parte da tradição ética de um Cildo Meireles ou de uma Claudia Andujar, com notáveis movimentos acompanhados pela coleção do MAR. A virada afro-

brasileira que se propõe à “violentação da violência” (Foucault) e à “história dos vencidos” (Benjamin), incluindo o retorno dos recalques da memória, a urgência de lembrar, trans-histórias africanas. Essa expansão inclui também a evocação do que é impossível esquecer, a resistência da democracia em tempos de grave crise, os discursos de gênero, a arte como diagrama de relações de alteridade (com Paula Trope, Rosana Palazyan e Alexandre Sequeira), a rigorosa arte conceitual política do Rio Grande do Sul, os diagramas de alteridade. O MAR é um museu experimental.

## **POROROCA**

Hoje com cerca de 750 objetos doados por mais de cinquenta fontes, é o maior acervo de arte da Amazônia fora da região, tendo resultado num primeiro *catalogue raisonné* publicado em 2014, Pororoca, a Amazônia no MAR. A tradição da visualidade amazônica, que conduziu os debates na década de 1980, a densidade da fotografia, as respostas dos artistas à violência contra os indígenas, os quilombolas, os despossuídos consolidaram um *ethos amazonicus* cujos fundamentos teóricos estão no pensamento de Benedito Nunes e João Jesus Paes Loureiro. Esses são os parâmetros para a contínua construção da Pororoca, a coleção amazônica do MAR.

## **COLETIVOS**

Com mais de cinquenta peças, graças à Funarte o MAR detém o mais denso acervo de coletivos políticos de São Paulo, sem paralelo no país. O conjunto foi exposto em 2015 em Zona de poesia árida, com curadoria dos artistas Daniel Lima e Túlio Tavares e acompanhado por uma brochura; incluía a Frente 3 de Fevereiro, Catraca Livre, BiJari, Casa Nuvem, Túlio Tavares e outros. A exposição foi um modelo de articulação de um levante de artistas, para transformar o MAR num caldeirão de conflitos vivos para envolvimento do público pela interpelação da consciência e do senso de justiça.

## **COLEÇÃO DENDÊ**

Braudel, o filósofo da história, entendia que a relação com a África era o passado vivo no presente, não a mera evocação histórica. Pensando a Bahia como uma experiência singular, o MAR está construindo uma narrativa afro-baiana de quatro séculos, com mapas, gravuras e objetos. É uma Bahia das contradições entre o fausto e a escravidão como força de valores ancestrais. O acervo Dendê amealhou crucifixos barrocos majestosos e pungentes do Senhor do Bonfim, imaginária (inclusive uma Nossa Senhora nas águas que é uma lemanjá), oratórios espetaculares, prataria, penças de balangandãs e outras joias e apetrechos de baianas,



evidências do sincretismo, a arte da geração de Jorge Amado com Rubem Valentim, Louco, Calazans Neto, Jenner Augusto e Pierre Verger (52 imagens), e de Frans Kracjberg, Emanuel Araújo, Mario Cravo Neto e Almandrade, e o excepcional ensaio Canudos de Evandro Teixeira. Os baianos da virada afro-brasileira do século XXI são Nádia Tacquery, Ayrson Heráclito (a série completa com 12 imagens de cabeças de Borí). No horizonte aberto por Heráclito está a noção de sacudimento, a limpeza espiritual, com a volta à África, à ilha de Gorée, portal de saída dos escravizados, para pedir perdão e fazer a reconexão espiritual.

### **O CENTRO-OESTE**

Esta é uma região brasileira ausente na cena internacional. O MAR inicia um trabalho que inclui a acolhida de uma instalação de Sergio Vega, que há vinte anos trabalha em Mato Grosso conectando natureza, sustentabilidade, cultura popular urbana, música, sobretudo bossa-nova, capas de disco e arquitetura moderna, para indicar os choques entre a modernidade e a agenda contemporânea. São mais de cinquenta itens do grupo Empreza de Goiás, voltado para os conflitos da biopolítica, traços da vida rural em fricção com metrópoles brasileiras como Rio, São Paulo, Brasília e Belém. Os limites do conhecimento e seus conflitos conformam a posição única

de uma região particular do Brasil. Aspreza, discurso direto, armadilhas, confrontos e desafios, risco, produção de estranhamento, bases conceituais sólidas, violenta exploração dos limites do corpo, desafio às hierarquias do sistema de arte e do conhecimento, crítica institucional fazem do Empreza o insuperável coletivo na nova ética política que marca a arte brasileira do século XXI. Existe um núcleo sobre Brasília, com foco em seu processo histórico (construção e inauguração) e suas inquietações estéticas com Athos Bulcão, Rubem Valentim, Bené Fonteles, Galeno, Antonio Obá, Wagner Barja, Christus Nobrega, que fizeram o que denomino a densa história curta da arte.

### **RIO DE JANEIRO**

Por fim, o Rio de Janeiro. O MAR parece ser o primeiro museu de arte a colecionar objetos da expressão artística e espiritual das favelas, da Mangueira, do Morro da Providência e da Rocinha. Paula Trope desenvolveu o projeto Morrinho, que aliás está presente em recorte no MAR, e o levou à Bienal de Veneza e a Harvard. Por fim, as Malas para Marcel de Dias & Riedweg, composta por 12 valises, cada uma com um vídeo correspondente às andanças do objeto pelo Rio. Esse calendário é uma ode à cidade, guarda alegrias, surpresas e dissabores, mas sobretudo parece ter capturado a alma gentil da cidade amada.



# 13

## PROGRAMA DE ACERVO

A Gestão de Acervo é o termo aplicado aos vários métodos legais, éticos, técnicos e práticos pelos quais as coleções do museu são formadas, organizadas, recolhidas, interpretadas e preservadas. (LADKIN, 2004). A discussão e o estabelecimento de critérios, no entendimento do que constitui o objeto a ser preservado no caso de bem cultural<sup>9</sup> imaterial ou tecnológico, se faz inadiável. Essa definição é necessária para que as políticas de preservação e divulgação do patrimônio possam contemplar estratégias de salvaguarda do “patrimônio mediado”, ou seja, aquele que também depende de suporte para

---

9 Para o presente Plano Museológico, são bens culturais – conforme art. 2º, inciso I, do Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013 – todos os bens culturais e naturais que se transformam em testemunhos materiais e imateriais da trajetória do homem sobre o seu território.

São bens culturais musealizados – conforme art. 2º, inciso II, do Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013 – os bens culturais, que, ao serem protegidos por museus, se constituem como patrimônio museológico.

Este documento tem por objetivo geral assegurar a gestão de seu acervo que é constituído por bens culturais de natureza museológica, arquivística e bibliográfica, garantindo, assim, o cumprimento da missão do Museu. Assim sendo, como conceito basilar e na perspectiva de alinhar as definições do que significa cada categoria, a Resolução sugere:

1 - bens culturais de caráter museológico - conforme inciso I, art. 3º, da Resolução Normativa nº 02, de 29 de agosto de 2014, do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) - são bens materiais que ao serem incorporados aos museus perderam as suas funções originais e ganharam outros valores simbólicos, artísticos, históricos e/ou culturais, passando a corresponder ao interesse e objetivo de preservação, pesquisa e comunicação de um museu.

2 - bens culturais de caráter bibliográfico - conforme inciso II, art. 3º, da Resolução Normativa nº 02, de 29 de agosto de 2014, do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) - serão classificados como obras raras se enquadrados em pelo menos uma das situações previstas no inciso II; também os que sejam classificados como obras preciosas, assim consideradas as coleções especiais formadas por materiais bibliográficos compostos por publicações que não são raras, mas que tem algum valor de posse e de identidade com o Museu e a instituição à qual pertença, enquadrando-se em pelo menos uma das situações previstas no inciso III.

3 - bens culturais de caráter arquivístico – conforme inciso IV, art. 3º, da Resolução Normativa nº 02, de 29 de agosto de 2014, do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) – serão considerados os conjuntos de documentos produzidos e acumulados por uma entidade coletiva, pública ou privada, pessoa ou família, no desempenho de suas atividades específicas, independente da natureza dos documentos e suporte da informação, com valor histórico-cultural, probatório, informativo e legal, que justifiquem sua guarda permanente e estejam enquadrados nos critérios previstos no inciso IV.

In: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/decreto/d8124.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d8124.htm) Acessado em 20/11/2021

ser conhecido e usufruído (disquetes, fitas magnéticas, VHS, CD-ROM, CD-RW, pendrive etc.), mas cujas características e valor demandam procedimentos de migração constante de suportes.

Devido à importância da preservação de documentos e obras nato digitais ou digitalizadas deverá ser estabelecida uma Política de Preservação Digital que garanta a autenticidade e a integridade da recuperação dos documentos e obras, crie referências conceituais e metodológicas para a criação e suporte de guarda, devendo o museu desenvolver infraestrutura de armazenamento, de equipe técnica e capacidade de acompanhar as mudanças tecnológicas.

Três elementos estão inter-relacionados com a gestão de acervo: o seu registro, a sua preservação e o seu acesso controlado. Como princípio, o Código de Ética do ICOM (*International Council of Museums*) para Museus<sup>10</sup> (2009) determina que os museus mantêm acervos em benefício da sociedade e de seu desenvolvimento e para tanto, têm o dever de adquirir, preservar e valorizar seus acervos, a fim de contribuir para a salvaguarda do patrimônio natural, cultural e científico. Os acervos constituem patrimônio público significativo que envolve o conceito de confiança pública. Ocupam posição legal especial e são protegidos pelo direito internacional.

A noção de gestão é inerente a este dever público e implica em vigiar pela legitimidade da propriedade desses acervos, por sua permanência, documentação, acessibilidade e pela responsabilidade e clareza em casos de possível alienação ou descarte. A escolha do tratamento técnico compreende os paradigmas teórico metodológicos que fundamentam as três áreas, quando na decisão de escolha de qual tratamento informacional deverá ser dado a um determinado item e no que diz respeito ao seu acondicionamento. Os critérios de classificação tipológica da Coleção MAR também se direcionam de acordo com o valor patrimonial de cada objeto/documento, com as características extrínsecas e intrínsecas de cada um e com suas potencialidades para exibição, pesquisa e publicação. A Reserva Técnica é a área de acondicionamento dos acervos que não estão em exposição interna ou externa (emprestadas para instituições culturais nacionais e/ou internacionais).

## OBJETIVOS NORTEADORES DA GESTÃO DO ACERVO

1. Estabelecer no planejamento estratégico anual uma rubrica orçamentária para salvaguarda da coleção (conservação e catalogação);

2. Buscar maior parceria junto à Secretaria da Cultura e ampliar as boas práticas na condução dos processos de registro patrimonial do acervo;
3. Uma equipe técnica proporcional ao acervo do MAR, que garanta a gestão e extroversão adequadas dos acervos;
4. Criação de um repositório da memória MAR, permitindo acesso e transparência aos projetos, estudos e ativos relevantes no acervo do museu para pesquisas;
5. Manutenção de um acervo com mais amplitude, por ir além das categorias clássicas, abrangendo questões de gênero, classe, etnias e credos;
6. Usar seu acervo para ser um polo gerador de autoconhecimento para a cidade e ampliar a construções de narrativas e fortalecimento de identidades culturais;
7. Disponibilizar e assegurar a acessibilidade dos conteúdos produzidos pelo MAR aos interessados;
8. Garantir a pluralidade de vozes e perspectivas da sociedade na formação do acervo e sua difusão;
9. Estimular a aprovação de políticas públicas que garantam a execução das ações museológicas: preservação, aquisição e democratização dos acervos.

10 Código de Ética do ICOM, versão lusófona (2009) in: [http://icom.org.br/wp-content/themes/colorwaytheme/pdfs/codigo%20de%20etica/codigo\\_de\\_etica\\_lu-sofono\\_iii\\_2009.pdf](http://icom.org.br/wp-content/themes/colorwaytheme/pdfs/codigo%20de%20etica/codigo_de_etica_lu-sofono_iii_2009.pdf) | 22/11/202

## ACERVO PERMANENTE

Compõe o acervo permanente do MAR as obras decorrentes de doações, compra ou transferência de propriedade. Estes bens constituirão parte do ativo permanente da administração municipal, sendo controlados através de inventário físico e do Sistema de Controle de Bens Móveis.

O MAR irá providenciar o inventário<sup>11</sup> deste acervo permanente atribuindo um número de identificação para cada obra, que poderá ser diferente da numeração a ser atribuída pela Secretaria Municipal de Cultura ao inventariar o bem para publicação no Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro.

A legislação pertinente a estas normas e procedimentos são as seguintes:

- ~ Artigos 166 e 167 do Código de Administração Financeira e Contabilidade Pública do Município do Rio de Janeiro (CAF), instituído pela Lei nº 207, de 19 de dezembro de 1980;
- ~ Artigos 235 (3º e 4º), 236 e 237 do Regimento Geral do Código de Administração Financeira e Contabilidade Pública do Município do Rio de Janeiro (RGCAF), aprovado pelo Decreto Municipal nº 3.221, de 18 de setembro de 1981;

- ~ Resolução CGM nº 841, de 27 de junho de 2008, que dispõe sobre normas para o registro, controle e a movimentação dos bens patrimoniais permanentes deste Município e de terceiros, para fins de contabilização, apropriação de custos e prestação de contas de gestão;
- ~ Resolução CGM nº 843 de 30 de junho de 2008, que dispõe sobre a implantação da versão web do sistema do Sistema de Controle dos Bens Patrimoniais – SISBENS<sup>12</sup> na Administração Direta.

Para fins de controle e segurança deverá ser realizado periodicamente (a cada dois anos), o arrolamento/inventário de toda a Coleção MAR, na perspectiva que o inventário é o processo de estabelecimento da presença física, no museu, de todos os objetos custodiados e pelos quais é legalmente responsável, incluindo os objetos da coleção, objetos em empréstimo e sob custódia do museu (CIDOC, 2104, p42).

## PROCESSOS DA COLEÇÃO MAR - DOCUMENTAÇÃO MUSEOLÓGICA

O acervo do MAR se constitui a partir de uma diversidade de bens culturais, de diversas tipologias, como obras

iconográficas, esculturas, mobiliário, ourivesaria, documentos textuais e audiovisuais, entre outros. Todas as peças são inventariadas no momento que ingressam na instituição para processo de identificação e reconhecimento, com registro de informações referentes ao seu suporte físico, autoria, procedência, modo de aquisição e outras observações. Nessa perspectiva é identificada em suas múltiplas possibilidades de informação e numerada peça por peça, de forma completa, por meio do seu registro individual.

É estabelecido um código único de inventário, representando o elemento básico de todo o sistema de identificação e controle do objeto. Ao receber um número que a individualiza passa a ser parte integrante do acervo.

## PROCEDIMENTOS PARA INCORPORAÇÃO DE ACERVO MUSEOLÓGICO, ARQUIVÍSTICO E BIBLIOGRÁFICO NO MAR (EXCETO OBRAS CORRENTES)

O momento da entrada do acervo doado é o início da vida institucional da(s) obra(s) e o primeiro momento da documentação museológica. Para garantir que as informações dos acervos recebidos

11 In: Diretrizes internacionais de informação sobre objetos de museus: categorias de informação, do CIDOC, ([https://issuu.com/sisem-sp/docs/cidoc\\_guide-lines](https://issuu.com/sisem-sp/docs/cidoc_guide-lines)), acessado em: 20/11/2021

12 SISBENS é o sistema informatizado corporativo utilizado pelos órgãos da administração direta municipal destinado ao registro e controle patrimonial dos bens móveis e intangíveis, bem como o registro dos bens imóveis. Para saber mais: <http://www.rio.rj.gov.br/web/cgm/sisbens> Acessado em:24/11/2021



pelo Museu não sejam perdidas é preciso seguir um fluxo de procedimentos que se inicia na entrada da obra. A documentação museológica tem prosseguimento com as etapas de inventário e catalogação, mas para tanto é fundamental que se saiba, na entrada do acervo, a origem do objeto, a autoria e informações adicionais que possam orientar sobre a montagem e utilização da obra. Toda a documentação primária é gerada a partir do contato do doador e/ou artista, seja por meio impresso ou digital (e-mail), o qual é anexado ao primeiro documento gerado - Recibo de Entrada que é numerado e recebe o número do ano de entrada da obra. Ex. R.B. 001/2021. Assim, deve-se:

- ~ Realizar o levantamento de dados, através do contato com o doador/leilão/galeria/artista, para agendamento de entrega;
- ~ Reservar espaço na sala de circulação para recebimento das obras e separar de pallets e mesas, o quanto bastem;
- ~ Organizar e conferir a listagem da(s) obra(s) e sinalizar possíveis discrepâncias (quantidade, presença ou ausência de obra, título ou autoria diferente e remeter ao responsável (leilão/galeria/artista);
- ~ Fazer o registro fotográfico das obras em fundo infinito, para registro de entrada e estado de conservação, do momento que a obra ingressa na instituição;
- ~ Elaborar a Ficha de Entrada de Obra (R.B.) com todos os dados pertinentes

ao doador, procedência, obra etc. e assinar junto com o responsável pela entrega;

- ~ Encaminhar para o responsável pelo Inventário.

## Inventário

O inventário é o procedimento inicial básico na gestão dos acervos do MAR, porque permite ao museu:

- ~ Estabelecer uma contagem para os objetos;
- ~ Estabelecer a identidade dos objetos;
- ~ Confirmar a posse dos objetos.

A norma básica para o processo de incorporação de um bem cultural numa instituição museológica especifica uma série de pré-requisitos. Nessa perspectiva, o procedimento para documentação de aquisições de obras que deverão formar a Coleção MAR (Col.MAR) e a consequente gestão dos acervos, deve ser realizada a partir de procedimentos normatizados que possam:

- ~ Garantir que é obtida uma prova escrita do título original do objeto e da transferência da posse para a instituição que a adquire;
- ~ Permitir a relação dos registros de aquisição com os objetos, como parte da documentação retrospectiva, auditoria e inventário;
- ~ Assegurar que é atribuído um único número, fisicamente associado, a todos os objetos;

- ~ Assegurar que os registros de incorporação continuam a ser efetuados, descrevendo todas as aquisições e listando-as através de uma numeração;
- ~ Assegurar que é mantida informação sobre o processo de aquisição;
- ~ Assegurar que os doadores têm conhecimento dos termos em que a instituição aceita as suas ofertas ou doações;
- ~ Assegurar que a coleção está em conformidade com a Política de Acervo;
- ~ Assegurar que é feita e atualizada uma cópia em suporte digital da documentação gerada no registro de incorporação de obras na Coleção MAR;
- ~ Assegurar que não é originário da deterioração não autorizada, não científica ou intencional de monumentos antigos, locais arqueológicos, geológicos, espécimes ou habitat natural (Normas ICOM e Estatuto dos Museus); e da não violação de qualquer legislação, tratados locais, estaduais, nacionais ou internacionais (Normas ICOM e Estatuto dos Museus).

Em algumas ocasiões, a Museologia pode receber acervos bibliográficos e arquivísticos, isso ocorre quando um único doador faz uma doação de grande porte e entrega todos os itens à Gerência de Museologia. Nestes casos é feito um único recibo de entrada, são

fotografadas todas as obras, e é indicado qual processamento técnico indicado para cada caso. Depois do registro de entrada, o material categorizado como bibliográfico ou arquivístico é transferido respectivamente para as coleções as quais pertencem. Esta transferência deve ser registrada em documento específico de Transferência Interna de Acervo, com listagem dos itens e a justificativa de transferência. Assim, para o processamento do Inventário, deve-se:

- ~ Garantir o acesso a toda informação sobre a obra, bem como sua origem e procedência de modo a garantir a posse legal do item;
- ~ As doações para os três acervos deverão ser recebidas na Sala de circulação pela equipe técnica da Gerência de Museologia de modo a garantir o manuseio adequado, o procedimento documental padrão e guarda na quarentena como medida cautelar contra infestação de microrganismos na reserva técnica com obras contaminadas na sua origem;
- ~ Fotografar a obra ou item doado de modo a permitir sua identificação e o início do seu tratamento informacional com o primeiro documento de registro da doação – o Recibo de Entrada;
- ~ Garantir e manter os procedimentos padrões de documentação museológica com detalhamento de cada etapa com elaboração de planilhas, recibos, “fichas diagnóstico” e demais documentos como base do

inventário de um bem.

- ~ Recolher, guardar e digitalizar toda a documentação primária de uma obra: recibos de leilões, notas fiscais, certificados de autenticidade, registro de propriedade, memorial descritivo de montagem de obra e demais documentos legais;
- ~ Garantir que todo item doado à Coleção MAR receba o mesmo tratamento informacional e um número que o individualize dentro do acervo. Todas os dados deverão ser inseridos no banco de dados, dando início a existência da obra, como item do acervo museológico, arquivístico e bibliográfico do MAR;
- ~ O material arquivístico deve ser listado junto com o museológico na Proposta de Doação, já o material bibliográfico corrente não é integrado na mesma lista, pois o poder público do município o considera um bem de consumo podendo no futuro ser descartado e substituído devido ao uso. Com exceção das obras bibliográficas raras e livros de artista, todos os livros e revistas que compõem o acervo da Biblioteca não são contemplados na Proposta de Doação.

## Catálogo

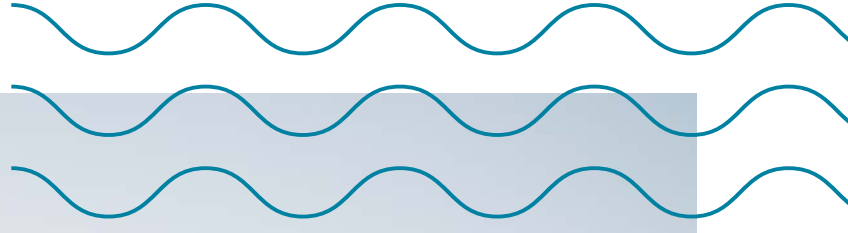
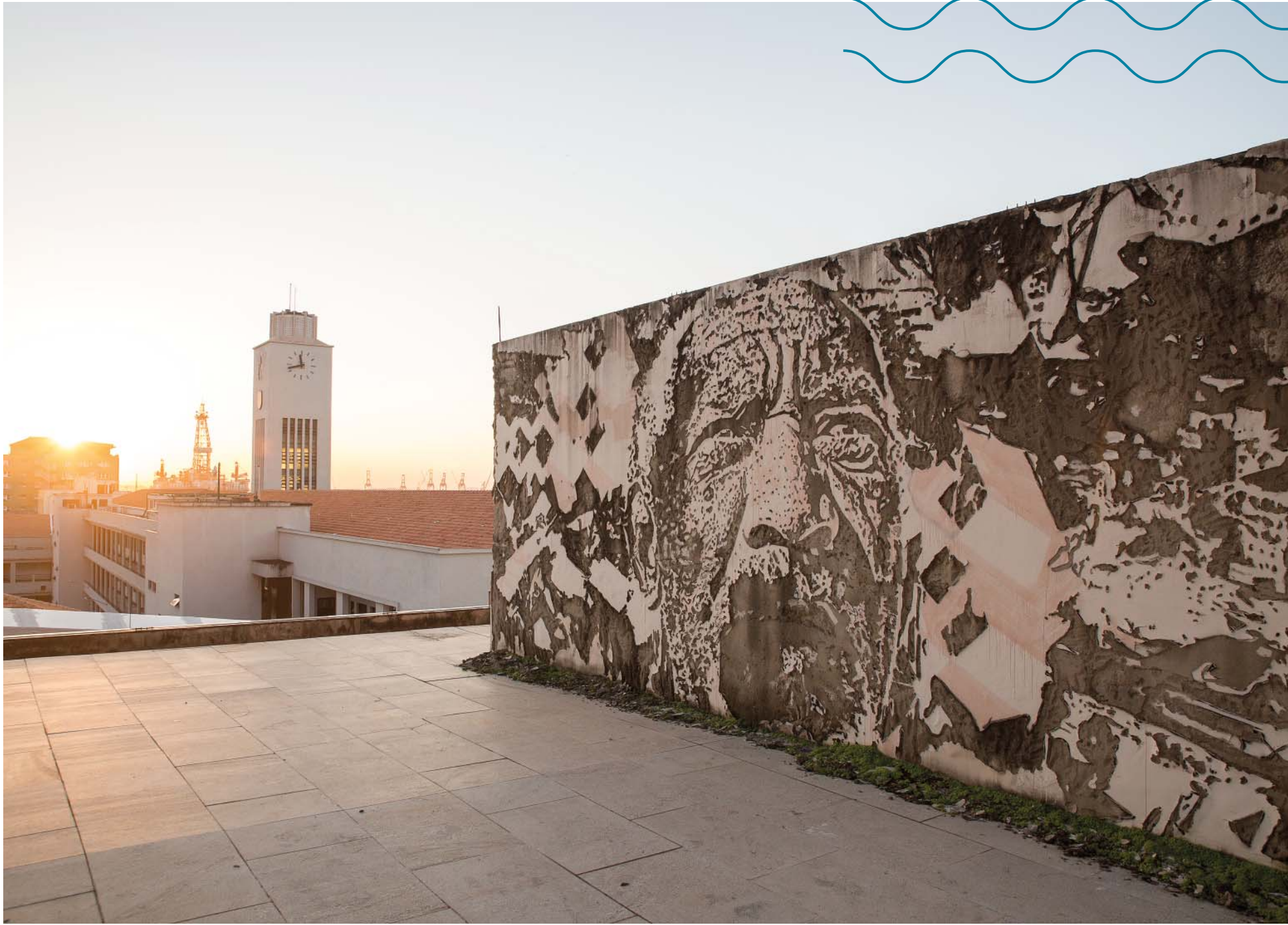
A documentação museológica constitui um conjunto de atividades e procedimentos técnicos necessários para o controle do acervo museológico,

arquivístico e bibliográfico e o controle de toda a sua informação. Tendo como ação inicial o Inventário, a catalogação constitui um agrupamento de informações sobre cada um dos itens da Coleção MAR, ou seja, a representação destes por meio da palavra e da imagem (fotografia). É também um mecanismo de recuperação da informação capaz de tornar as obras do museu fontes de pesquisa e produção de conhecimento.

A Catalogação consiste na pesquisa mais aprofundada sobre as obras. Esta atividade permite a inserção e recuperação da informação de forma rápida e disponível para consulta de pesquisadores e curadoria, inclusive na plataforma In Web.

Se o processo de inventariação é mais quantitativo e mais voltado para o registro patrimonial, a catalogação por sua vez pode ser vista como mais qualitativa e tem como objeto a pesquisa. O registro de todo o trabalho de catalogação é feito em um software específico – *In Patrimonium* para acervo museológico e arquivístico e *SophiA* para o acervo bibliográfico – e, que permite pesquisas abertas ao público em geral.

É um processo que necessita de aprofundamento da pesquisa e registro fotográfico de alta qualidade específico para cada item do acervo, assim a catalogação exige um investimento alto em profissionais capacitados que atendam as especificidades das diversas obras e documentos da coleção. A aquisição do *SophiA* para o acervo



bibliográfico e do sistema *In Patrimonium* NET e in Web (sistemas desenvolvidos pela Sistemas do Futuro), visou a gestão do acervo museológico e arquivístico, respeitando normas internacionais de inventário, gestão e documentação de patrimônio considerando como referência básica as normativas determinadas pelo ICOM-CIDOC, Spectrum, Normas de Classificação de Patrimônio Móvel e Imóvel da UNESCO, entre outros. O In Web funciona como uma interface entre o público utilizador da Internet e o módulo de gestão interna o *In Patrimonium*. Os critérios seguidos foram:

- ~ Ter conhecimento, clareza e exatidão sobre os acervos;
- ~ Descrever as características informacionais intrínsecas e extrínsecas dos objetos e obras;
- ~ Designar um número de registro ao objeto para uma identificação rápida e precisa;
- ~ Garantir a segurança dos acervos por meio da documentação produzida, contra qualquer interferência externa ou interna ao museu;
- ~ Estruturar os documentos e fichas produzidas pelo MAR, visando a padronização, levando em consideração as especificidades de cada acervo;
- ~ Controlar o vocabulário dos registros de informação utilizados na base de dados;
- ~ Atualizar e garantir a atualização do Manual de Catalogação garantindo a

padronização dos dados inseridos e normatização dos procedimentos;

- ~ Realizar o registro fotográfico das obras do acervo, independentemente de seu suporte físico, tamanho, divisão em partes ou complexidade de montagem.

### Registro Fotográfico das Obras da Coleção MAR

O trabalho, realizado com fotógrafo profissional, consiste no registro de diversos ângulos do objeto musealizado, de maneira a obter imagens em alta resolução para fins de pesquisa, segurança e difusão. O desafio relacionado a essa atividade diz respeito a grande variedade de suportes, tipologias materiais e dimensões das obras, o que obriga a ajustes individualizados para cada registro, o que leva tempo e a realização de inúmeros testes para adequar o processo técnico às exigências estabelecidas pela equipe de Museologia relativas a fidelidade da imagem, como cor, dimensões, forma, etc., e detalhamento de informações da obra que possam individualizá-la como etiquetas, carimbos, selos, etc.

A complexidade de certas obras, muitas partitivas, de grandes dimensões e de complexidade técnica (espelhadas, com inserção de materiais orgânicos, com aplicação de projeções, entre outros), condiciona a equipe de Museologia a discutir caso a caso com o fotógrafo. Com isso, é possível elaborar estratégias para ter

como resultado final a mesma qualidade técnica e fidedignidade da imagem com a peça fotografada, independente do grau de dificuldade existente.

Cada obra é registrada com seu número de inventário e cartela de cores e as imagens em baixa resolução são inseridas no banco de dados *In Patrimonium*. As imagens em alta e baixa resolução são armazenadas no servidor do museu. Todos os procedimentos de manuseio de obra deverão ser realizados pela equipe do museu com o auxílio de mão de obra contratada, nos casos de obras de grandes dimensões. Assim, deve-se:

- ~ Preparar pré-lista de obras a serem fotografadas com número de registro, dimensões, materiais, localização e demais dados, a partir dos relatórios gerados no banco de dados;
- ~ Reservar o espaço físico para a montagem do estúdio de fotografia e o equipamento de fotografia, em área limpa e com espaço suficiente para a circulação da obra;
- ~ Zelar pela segurança e manuseio adequado da obra em todo o processo, na retirada do acondicionamento, transporte de obra até a base de fotografiação e retorno da obra ao espaço de guarda;
- ~ Acompanhar a totalidade da fotografiação da obra em todos os aspectos e atender a especificidade estrutural, de matéria-prima e das partes componentes;

- ~ Identificar a obra a ser fotografada com o número de registro impresso;
- ~ Identificar e relacionar as obras que apresentarem dificuldades de fotografiação, para discussão e consulta a manuais e/ou outras instituições, com projetos semelhantes;
- ~ Ao receber a produção do registro fotográfico garantir a qualidade da reprodutividade imagética e de cor e dados.

### Do profissional fotógrafo contratado:

- ~ Montar mini estúdio na Reserva Técnica do Museu de Arte do Rio, visando a realização do serviço de fotografiação;
- ~ Disponibilizar todos os equipamentos e materiais necessários para a realização do serviço de fotografiação, entendendo a variedade de suportes e técnicas dos bens culturais musealizados;
- ~ Cada arquivo deverá constar a imagem do item fotografado, identificada por seu número de registro e as entregas deverão ser realizadas conforme o acordado entre equipe da Museologia e o profissional;
- ~ Os Arquivos deverão ser entregues em HD externo a Gerência de Museologia e estes arquivos deverão estar em formato JPEG, em baixa resolução (72dpi) e alta resolução (300dpi);
- ~ A execução do serviço respeitará, no que for aplicável, o Plano Museológico

do MAR, as determinações previstas no Estatuto dos Museus e as previstas na legislação e normas atinentes ao museu.

### Formalização da Coleção do MAR

As doações são formalizadas por meio de um documento estabelecido pelo Decreto Municipal nº 37.917 de 29 de outubro de 2013 – a Proposta de Doação. O Decreto estabelece que esse documento seja aquele que, além de apresentar a intenção de doação, comprove a inserção do bem cultural na Coleção MAR. Esta Proposta deve ser assinada pelo doador e entregue para avaliação e aceite da Curadoria do MAR, pela Diretoria, pelo Conselho do Museu de Arte do Rio (CONMAR) e pelo Secretário Municipal de Cultura do Rio de Janeiro. O aceite de todos os órgãos supracitados decorre na oficialização da doação ao Museu de Arte do Rio.

A Proposta de Doação é o documento que comprova a doação e até o momento do aceite final ele também garante o cuidado com a obra e a responsabilidade da Instituição Gestora. A formalização é uma exigência da Prefeitura para segurança do município e controle de informações, bem como garantia de preservação das obras.

Desde janeiro de 2015 a Proposta de Doação passou a ser numerada sequencialmente por ano, ou seja, deverá ser zerada a cada novo ano para que se tenha controle do número de propostas feitas anualmente. A documentação retroativa (anos de 2013 e 2014) recebeu

numeração de controle em folha anexada na frente de cada Proposta, a numeração foi também inserida na planilha de acompanhamento de feitura de Propostas de Doação. A numeração inicia-se pela sigla PD e é finalizada com o ano em que foi feita, exemplo: PD. 001/2013; PD. 001/2014, etc. A Proposta de Doação é feita em 3 vias, uma via fica em posse da Prefeitura, outra em posse da Instituição Gestora e a última com o doador. O primeiro signatário é o doador e só após a assinatura deste é que a Proposta é encaminhada para as demais assinaturas, deve ser avaliada e ratificada por todas estas instâncias. Assim, deve-se:

- ~ Acompanhar o envio dos dados solicitados;
- ~ Elaborar a Proposta de Doação de acordo com os dados enviados e preparar a listagem das obras;
- ~ Enviar a Proposta de Doação impressa, em três vias, para o(s) doador (res) e solicitar que assinem e rubriquem as vias;
- ~ Acompanhar a devolução das Propostas de Doação e acompanhar os trâmites burocráticos para coleta de assinaturas entre Diretoria e CONMAR;
- ~ Acompanhar o envio das P.D's para a Secretaria. O ofício deverá conter os números das PD's enviados;
- ~ Acompanhar a finalização do processo e a devolução das vias assinadas pelo Secretário de Cultural para arquivamento e encaminhamento de uma via ao doador;

- ~ Solicitar a listagem com os números do Sisbens e registrar o mesmo na ficha catalográfica correspondente às obras, no Banco de Dados.

## ACERVO TEMPORÁRIO – COMODATO, TRANSFERÊNCIAS E EMPRÉSTIMOS

Deverá ser realizado entre o MAR/SMC e particulares ou instituições, que cederão por empréstimo e sem qualquer ônus, peças e/ou coleções dentro das especificações de seus objetivos institucionais. Um contrato de comodato irá regular e estabelecer os direitos e deveres de ambas as partes. A proposta de comodato deverá ser comunicada pelo MAR à SMC, através de um Ofício acompanhado de toda a documentação do comodante, impressas em três vias, para a elaboração do contrato de comodato.

De acordo com a Resolução do Controlador Geral do Município do Rio de Janeiro (CGM) nº 841, de 27 de junho de 2008, bens de terceiros são aqueles que não pertencendo aos entes do Município do Rio de Janeiro, serão controlados fisicamente pelas unidades que estiverem em uso, estando sob sua guarda e responsabilidade, sendo também controlados através de inventário físico e do sistema de controle de bens patrimoniais do Município.

## Transferências

A transferência não é uma prática usual entre instituições, mas justifica-se em ocasiões nas quais prevalece a salvaguarda patrimonial, bem como em situações nas quais se constata a necessidade de completar conceitual ou artisticamente algum segmento de seu acervo. A formalização de uma transferência entre Secretarias diferentes ou unidades administrativas da mesma Secretaria se dará pela emissão do Documento de Transferência Patrimonial (DTP) pelo órgão da administração direta responsável pela unidade administrativa de origem, o qual instruirá o processo de transferência (Art. 48 da Resolução da Controladoria Geral do Município nº 841, de 27/06/08).

A efetivação da transferência somente ocorrerá após o registro da aceitação do bem pelo órgão equivalente da administração direta responsável pela unidade administrativa de destino (§ único do Art. 48 da Resolução da Controladoria Geral do Município nº 841, de 27/06/08).

A transferência de peças e coleções provenientes de outros museus e/ou instituições públicas transfere ao MAR autonomia para proteção e divulgação das mesmas. Esse processo deve, sempre que possível, ser acompanhado da cessão de direitos para uso de imagens e sem ônus para o Município.





## Política de Empréstimos

Uma das responsabilidades da Gerência de Museologia é a gestão dos pedidos de empréstimos, em geral aceitos pelo Curador Chefe alinhados com a política disponibilizar de forma cada vez mais ampla a Coleção MAR. As pesquisas são realizadas a partir da consulta ao banco de dados disponibilizados na Plataforma In Web no site institucional do museu e o empréstimo para exposições em outras instituições, nacionais e internacionais, devem estar de acordo com as prerrogativas dispostas na Resolução SMC nº228, de 4 de novembro de 2015 da Secretaria Municipal de Cultura. Para as obras que possuem número de SISBENS, o processo é encaminhado para a Gerência de Museus da SMC que aprova ou não, os empréstimos.

## ALIENAÇÃO E DESCARTE

Diz respeito ao processo de dar baixa nos objetos que fazem parte dos acervos do MAR que, de alguma forma, não atendam mais aos objetivos da instituição ou porque se encontram em condições de deterioração irreparável, impossibilitando sua preservação. É uma etapa tão importante quanto a de aquisição. Deve ser sempre uma ação pensada coletivamente com a direção do museu, curadores e o ConMAR. Além disso, as equipes técnicas que gerenciam os acervos deverão dar seu

parecer a respeito dessa ação, de maneira confiável, fundamentada e justificada.

É importante levar em consideração que toda ação de descarte de um objeto da Coleção MAR necessita de cautela. Trata-se de um tipo de ação que pode gerar muitas interpretações e complicações com relação às questões éticas e técnicas, e, por isso, os profissionais de museu precisam adotar uma base sustentável para a escolha feita. A esse processo dá-se o nome de Baixa Patrimonial, que corresponde à perda do direito de posse e propriedade sobre o objeto alvo de baixa.

Uma vez aprovado o descarte pelo Comitê Curatorial do MAR (a ser criado), a proposta deverá ser encaminhada à Secretaria Municipal de Cultura para a alienação oficial e definitiva da obra. A Secretaria abrirá um processo e constituirá uma Comissão de Baixa ou de Avaliação para análise das justificativas e do objeto inventariado e emitir um parecer autorizando essa ação. Esta Comissão emitirá um laudo constatando os fatos e o responsável na SMC irá elaborar o Documento de Baixa que instruirá o processo para a baixa definitiva da obra.

A baixa ou o descarte se darão somente pelas seguintes razões:

- ~ A não correspondência à missão institucional do MAR;
- ~ Estado físico comprometido do ponto de vista da conservação, capaz de oferecer risco às demais obras do acervo;
- ~ Caso haja comprometimento do MAR sob o ponto de vista ético e legal.



Como o processo de Tombamento (incorporação como bem público) tem como princípio o conceito de permanência, a proposta de baixa patrimonial deve ser cercada de justificativas muito claras e o destino dos objetos tombados deve ser previsto de antemão. A alienação é a transferência do domínio de bens de uma instituição a outra. Pela legislação brasileira, os museus – ou qualquer outra instituição de natureza pública – não podem comercializar obras de suas coleções. Dessa forma, a baixa patrimonial pode determinar que o destino dos bens que foram desvinculados pode ser a transferência para outras instituições públicas e/ou o descarte definitivo em função de condições muito precárias de conservação. A baixa patrimonial também pode ser aplicada nos casos de objetos desaparecidos há muitos anos e outros que possuam registro de furto e roubo. Importante destacar que deverão ser mantidos os registros completos de todas as decisões de baixa.

## **RESERVA TÉCNICA – PARADIGMAS NA PRESERVAÇÃO DOS ACERVOS**

É importante recordar que um dos pontos relevantes da missão de uma instituição museológica é a preservação do seu acervo com a devida segurança e garantias de poder legar, a estas e às gerações futuras, os bens culturais com as suas características físicas e químicas



que os individualizam. Nessa perspectiva é necessário que a reserva técnica seja um espaço muito bem planejado e gerido.

A implantação do Projeto de Conservação Preventiva para a Coleção MAR visa reafirmar os conceitos e paradigmas da conservação preventiva em todos os procedimentos destinados a assegurar a salvaguarda (ou a aumentar a esperança de vida), de uma coleção ou de um objeto. Para que esse objetivo se cumpra é necessário que toda a equipe envolvida diretamente com o manuseio do patrimônio cultural preservado nesta instituição, esteja ciente da importância do manuseio cuidadoso e da atenção dispensada à circulação dos objetos internamente.

A reserva técnica é o espaço físico utilizado para o armazenamento das peças de um museu, quando estas peças não estão em exposição. A guarda de um acervo demanda uma reserva técnica, com condições físicas adequadas, condições climáticas estáveis e condições de segurança apropriadas à conservação das obras. Nesse sentido é também necessário assegurar facilidades de acesso a todas as obras, criando espaços de circulação e manuseio adequados a toda a Coleção.

O MAR possui dois espaços de guarda de acervo, um mais antigo, inaugurado junto com o museu em 2013, e um novo, chamado de SALA 3, estabelecido desde dezembro de 2016. O mobiliário adquirido para este novo espaço de guarda levou em consideração a tipologia de acervo

museológico do Museu de Arte do Rio, visando a melhor conservação de coleções específicas.

## PROJETO DE CONSERVAÇÃO PREVENTIVA PARA A COLEÇÃO DO MAR

A questão da preservação de bens culturais musealizados numa instituição museal não pode ser vista por um único prisma. Deve ser percebida numa perspectiva multidisciplinar por envolver diversos saberes que concorrem para essa finalidade essencial e intransferível.

O objetivo deste projeto é estabelecer paradigmas conceituais aplicáveis no desenvolvimento das ações destinadas ao extenso trabalho de musealização de um bem cultural, sua trajetória curatorial dentro da instituição e durante os meios disponibilizados para sua difusão (exposição).

Deve-se, então:

- ~ Realizar as ações museológicas necessárias para o recebimento e inventário de uma obra, garantindo a normatização em todas as etapas do processo;
- ~ Acondicionar a obra e verificar o espaço de guarda adequado a sua tipologia;
- ~ Acompanhar a listagem de obras que foram selecionadas e/ou devolvidas de uma exposição;
- ~ Verificar e organizar o espaço e as mesas necessárias para recebimento das obras selecionadas;

- ~ Identificar, higienizar e guardar as obras devolvidas da exposição no seu local de origem, original, ou verificar a necessidade de guarda em outro local de guarda;
- ~ Atualizar a localização topográfica das obras no *In Patrimonium* e no *SophiA*;
- ~ Zelar pela ordem e limpeza do espaço da reserva técnica;
- ~ Acompanhar a equipe da Brigada, semanalmente;
- ~ Acompanhar a equipe de desinfestação, quinzenalmente.

## Higienização das Peças

O MAR estabeleceu uma rotina de trabalho que visa a conservação preventiva dos itens de seus acervos. Uma das ações mais rotineira executada diretamente nos objetos é a higienização mecânica realizada pelas museólogas e estagiárias, que consiste na eliminação da sujidade, como poeiras e partículas sólidas que se depositam sobre a superfície do objeto, limpando de forma cuidadosa, o que evitará danos futuros à obra. As obras que estão em exposição são higienizadas nas segundas-feiras quando o museu está fechado. São higienizadas, também, quando ingressam no MAR e/ou são selecionadas pela curadoria.

A higienização é sempre realizada mediante observação prévia do suporte do objeto e materiais agregados.

## Acondicionamento

O acondicionamento dos itens do acervo deverá ser pensado considerando individualmente a característica material, funcional, histórica e o estado de conservação de cada peça. O objetivo é preservar o bem cultural protegendo-o com embalagens elaboradas com material neutro que não acelere ou contribua para a degradação da peça. Além disso, funciona como um dispositivo que impede a ação dos agentes de deterioração e do meio ambiente.

O acondicionamento de todo o acervo deverá ser pensado, considerando individualmente, a característica material, funcional, histórica e o estado de conservação de cada peça e isso exige um estudo minucioso dos itens que compõem a Col. MAR, nas diversas tipologias das coleções. Porque, na escolha do material para a elaboração de um acondicionamento deve-se levar em conta a estabilidade química do material, sua resistência aos agentes de degradação, redução do impacto ambiental e do manuseio inadequado, além da proteção e apoio físico à obra.

## ACERVO CORRENTE DA BIBLIOTECA

Vinculada à Escola do Olhar, e destinada a públicos diversos, a Biblioteca e Centro de Documentação do MAR tem seu foco em arte, cultura visual,

educação, filosofia, relações de gênero, sexualidade, questões étnico-raciais e história do Rio de Janeiro. Pretende ser um espaço de apoio a pesquisas no campo das ciências humanas e sociais, cumprindo um relevante papel de espaço de estudos também para os estudantes e pesquisadores que residem na região portuária e central do Rio de Janeiro. O acervo da Biblioteca e Centro de Documentação está disponível para consultas presenciais e on-line.

A Biblioteca e Centro de Documentação abriga um espaço expositivo de experimentação artística com projeto de trabalhos site-specific, comissionados para a Biblioteca do MAR, como também é um dos laboratórios disponíveis para cursos, grupos de trabalho, etc., que dialoguem com o acervo, e também possui uma programação anual, atravessada por conversas, leituras públicas e seminários.

Com um modo de circulação interna desburocratizado, a Biblioteca do MAR se constituirá como um espaço convidativo, no qual o usuário terá a máxima autonomia de pesquisa. Imantada pela arte e aberta ao público a partir de 2013, constitui-se como um dos braços fundamentais da relação do público com a instituição.

Grande parte da Coleção da Biblioteca do MAR é formada pela Coleção de Livros Correntes, que são formados a partir dos eixos de atuação do MAR, e a fim de gerir este acervo em consonância com a missão da instituição, a biblioteca

dispõe de uma política que contribui para o desenvolvimento do acervo além de uma gestão do espaço físico e o serviço de informação prestado a sociedade. A política, que é destinada à coleção corrente, define os critérios que deverão orientar as atividades de seleção, avaliação, aquisição, manutenção e descarte do acervo. Esses processos têm como objetivo manter o crescimento racional do acervo, entendendo que a informação está em constante atualização.

Visando sempre se manter atualizada, a biblioteca do MAR demanda disponibilização de recursos que possam preencher lacunas na coleção sobre determinados assuntos, ou temas que possam vir a ser solicitados pela equipe de educadores ou curadores para execução de algum projeto, tendo em vista que o acervo é mantido através de doações. Dentro da política de doações, é estabelecido os critérios de seleção e incorporação do item na coleção. Haja vista o volume das doações que são recebidas, ter uma lista de desejos de aquisição é essencial para que ocorram doações de acordo com interesses internos e dos eixos e núcleos do MAR.

A biblioteca tem como missão o compartilhamento e a disseminação da informação, com isso deverá ter um programa de empréstimos da coleção corrente, a partir da formalização do cadastro no banco de dados e por regras determinadas pela política de empréstimos.



14

## PROGRAMA EDUCATIVO E CULTURAL

“

**“Acolhimento e construção de visões críticas fundamentais ao exercício da cidadania e da revisão histórica, fomentando a conexão do MAR aos diversos públicos.”**

”

A Escola do Olhar nasce com uma proposta pedagógica de gerar liberdade criativa nos seus processos formativos, bem como experimentar constantemente outras formas de interação na “construção do indivíduo”. E esta maneira de pensar a formação educativa como um processo contínuo e inacabado converge com a teoria das pedagogias dialógicas, nas quais se entende e respeita a diversidade do sujeito, que diverge, converge e reelabora ao sabor de suas experiências educativas, buscando sempre provocar um outro olhar para dentro de si e para o que lhe circunda.

Com essa abordagem tendo sido sedimentada por princípios éticos, estéticos e políticos, a Escola do Olhar se articula em direção a um modelo de

educação não formal, emancipadora, que motiva os sujeitos para o alargamento dos sentidos que dão ao seu mundo, em conexão a outros modos de ver, sentir e agir nele. Essa interação entre/com os sujeitos oferece os meios para uma educação na diferença, na alteridade e na mutualidade “[...] quando nos olhamos, dois mundos diferentes se refletem na pupila de nossos olhos” (BAKHTIN, 2011, p. 21). Isto significa dizer que, ao se lançar pela cidade e suas complexidades, tomamos a experiência local como ponto de referência das nossas ações. Por essa razão, o lugar da Escola do Olhar transborda os limites físicos do museu, criando capilaridades na região e vínculos com seus vizinhos. E esta transcendência

especial pode ainda ser ampliada nos horizontes que se abrem para os novos tempos, pela tecnologia.

## A VISÃO DA ESCOLA DO OLHAR E SEUS OBJETIVOS

O processo de construção do presente instrumento culminou com a nova missão e visão do MAR, anteriormente citados, bem como com a visão da Escola do Olhar enquanto espaço e agente de desenvolvimento e processos formativos de seus participantes, que se traduz da citação abaixo, construída durante o processo:

“Acolhimento e construção de visões críticas fundamentais ao exercício da cidadania e da revisão histórica, fomentando a conexão do MAR aos diversos públicos.”

A Escola do Olhar tem o posicionamento pedagógico que se dirige à educação emancipatória, cuja prática, concebe o sujeito como um ser repleto de saberes e experiências. A partir desse viés, a Escola do Olhar se constrói dentro dos principais objetivos:

**Contribuir para a emancipação dos sujeitos:** uma das razões de ser da Escola do Olhar se dá em potencializar o sujeito através da provocação, sem determinar previamente o efeito destas ações sobre sua formação. É ele o responsável pelas relações que estabelece através do seu

contato com a arte e a cultura. O papel da Escola, neste sentido, se restringe à mediação - que não é passiva, nem neutra; tampouco se coloca em posição divina, intransigente, agindo com a intenção de influir objetivamente sobre o processo de formação do sujeito. A mediação que é referida, reverbera as intenções de acompanhar o processo, compreender os caminhos percorridos e traçar novas rotas de aprendizagem, estimulando os novos conhecimentos.

Ao respeitar esse processo, que é individual, deixamos em aberto a formação deste sujeito, sem, portanto, encerrar suas possibilidades de reelaboração da experiência. Portanto, objetivamos estimular e encorajar o sujeito à autonomia, à provocação e ao dialogismo para si e para sua comunidade. Um dos principais objetivos da Escola do Olhar é utilizar a educação museal como instrumento de emancipação dos sujeitos, contribuindo para a construção de uma sociedade mais consciente de sua própria história e identidade, não somente pelo que lhe foi contado, mas principalmente pelo que passa a enxergar.

**Tornar o museu um espaço de apropriação do público:** o campo museal ainda é encarado como um espaço aristocrático, que se comunica com um grupo restrito da sociedade, geralmente setores privilegiados. Contudo, esta é uma percepção construída a partir da relação histórica de como a arte e a cultura se expressaram no espaço





museal. As expressões populares emergem das fissuras sociais e são manifestadas em ruas e praças públicas pelas correias dos cotidianos, feitos por todo tipo de público e para os sujeitos que irmanam a mesma linguagem. Dessa forma, a Escola do Olhar tem como premissa a desconstrução da noção de que museu é um espaço incomum, de não circulação e de não pertencimento para os públicos que atualmente não se enxergam como sujeitos do museu.

Objetivamos, a partir das nossas possibilidades metodológicas, atrair um público que se aproprie do museu, de modo que o espaço museal seja permeado por outras cores, outros sotaques e múltiplas experiências. Isto significa transformar o museu à medida que ele interage com seus transeuntes e visitantes. Esta possibilidade se cristaliza na estrutura física, sobretudo, o Pilotis. Trata-se de um espaço de circulação (aspecto que dialoga com nossos valores metodológicos - sobretudo, as atividades educativas e visitas mediadas inspiradas no lugar de trânsito e na circulação de saberes).

Nesse sentido, pauta a apropriação do MAR pelo público como parte da democratização do acesso e o direito à educação e cultura, e entende a Escola com um caminho para a inserção social e humana.

**Formar, produzir conhecimento e difundir pesquisas:** A Escola do Olhar se relaciona como campo de pesquisa e formação com a perspectiva de uma

educação integral, que compreende a produção de conhecimentos a partir do corpo e intelecto em cooperação, que na ciência moderna por vezes é cindida pela mesma guilhotina que o iluminismo usou para decepar a razão da emoção. Entende-se o campo de produção de conhecimento como um universo de saberes que se expande, integrando todas as complexidades para além da prática acadêmica, mas que busque sentido para a memória social e afetiva dos grupos, sujeitos implicados, cidade e sociedade.

Um dos principais objetivos da Escola do Olhar, é o estímulo aos conhecimentos pelas vias sensoriais e intelectuais através da educação integral. A formação integral é um conceito que defende o desenvolvimento dos sujeitos para além de sua dimensão intelectual e técnica. Ao se debruçar nos eixos programáticos da Escola do Olhar, o sujeito mergulha em experiências que se articulam em múltiplas pedagogias, que abordam: aspectos físico, intelectual, social, emocional e cultural. Acreditamos que a formação do sujeito não se dá de forma compartimentada, acionando um aspecto por vez. Ao contrário, a formação admitida pela Escola do Olhar se dá de forma integral, absorvendo as complexidades que determinam o desafio da formação. Neste sentido, qualquer formação técnica não está descolada da formação do sujeito. Esta perspectiva pedagógica possibilita pensar desde a formação técnica para criação de oportunidades, até



a formação do sujeito para ampliação de suas redes de conhecimentos.

Considerando o horizonte de tempo para o plano museológico, o desafio da Escola do Olhar é trazer as questões da sociedade contemporânea de forma dialógica, em que o todo e o específico possuam a mesma importância, gerando resultado na formação integral, no campo da educação museal, e na articulação de produção de conhecimento prático-teórico com temas tratados como prioritários pela Escola do Olhar para até o ano de 2026.

Para que isso possa ser alcançado, a Escola do Olhar enxerga como uma das suas atribuições a promoção deste contato da instituição e o público, realizado através de suas atividades educativas e visitas mediadas, a participação ativa dos visitantes, a criação do senso de pertencimento e representatividade, fazendo do museu um espaço de constante formação de público e com o público.

Neste contexto, a Gerência de Educação tem como objetivo a dialogicidade entre

os pilares de articulação de múltiplas redes, provocação de experiências, produção de conhecimento e formação integral através do contato da arte e educação. Estes pilares são trabalhados cotidianamente dentro dos Programas realizados na Escola do Olhar buscando contemplar a diversidade do público, abordando conteúdos históricos, estéticos e sociais dentro de uma perspectiva metodológica. Segue abaixo um exemplo de atividades que compõem a programação anual da Escola do Olhar.

Objetivo	Eixos Programáticos		
	Atividades Educativas e Visitas Mediadas	Formação e Extensão	Redes Comunitárias
<b>Emancipação dos Sujeitos</b>	Jornada de Relações Étnico-Raciais	Curso de Mediadores	Curso de Mediadores
	Bebês no MAR	Jornada de Relações Étnico-Raciais	Jornal dos Vizinhos
	Oficinas de Criação	Formação com Professores	
	Férias no MAR	Oficinas de Criação	
	Ofício e saberes da Região	Curso de Libras	
<b>Apropriação do Museu pelo Público</b>		Ciclo de Mulheres	
	Vizinhos do MAR	Jornada de Relações Étnico-Raciais	Vizinhos do MAR
	Visitas Mediadas	Oficinas de Criação	Jornal dos Vizinhos
	Bebês no MAR	Cursos de Libras	Visitas Mediadas
	Oficinas de Criação		Férias no MAR
<b>Formação, Produção de Conhecimento e Difusão da Pesquisa</b>	Férias no MAR		
	Ofício e Saberes da Região		
	Visitas Mediadas	Curso de Mediadores	Curso de Mediadores
	Oficinas de Criação	Percurso Formativos	Vizinhos do Mar
	Ofícios e saberes da Região	Visitas Mediadas	
		Oficinas de Criação	
		Ofícios e saberes da Região	
		Cursos de Libras	
	Ciclo de Mulheres		
	Dia Internacional de Pessoa com Deficiência		
	Fórum da Cultura Surda		

Vale ressaltar que os programas de atuação são permeados pelos seguintes campos transversais: Acessibilidade, Diversidade e Inclusão, Pesquisa e Publicações, Cibercultura e Laboratório de Inovação, Economia Criativa, Sustentabilidade e Meio Ambiente.

## PROJETOS PRIORITÁRIOS PARA OS PRÓXIMOS ANOS

### Fortalecimento e intensificação dos programas hoje realizados

O Fortalecimento dos programas e atividades hoje realizadas pela Escola do Olhar, de forma cada vez mais integrada a seus envolvidos diretos e indiretos, fomentando as relações com o município, com o seu entorno, bem como com a sua vocação educadora de integração comunitária e dialógica, é tema primário dos projetos a serem desenvolvidos.

Quando assim se direciona, a Escola do Olhar reconhece seu papel de catalisadora e promotora de espaços, nos quais transitam saberes que interagem no encontro entre a arte e a cultura, bem como uma maneira possível para viabilizar projetos que tenham o desenvolvimento humano e seu reconhecimento como seres iguais, porém, diferentes entre si.

### Ampliar nossas atividades junto ao campo da economia criativa

Segundo estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, em 2020 atingimos o patamar de 29,8% dos jovens sem ocupação, seja pós ciclo estudantil, ou mesmo durante tal processo. Em virtude disto, muitos dilemas sociais hoje vividos tornam-se questões de exclusão social nos grandes centros urbanos.

O MAR, através da Escola do Olhar, é uma via de transformação social não descolada dos problemas que os jovens enfrentam neste contexto, sobretudo os que se enquadram em situação de vulnerabilidade social. Desse modo, pretendemos intensificar e ampliar os Programas que podem contribuir nos processos formativos intelectuais, criativos, técnicos e profissionais, como: formação de mediadores, fórum de acessibilidade e diversidade, formação de professores em arte e educação e agentes culturais. Com isso, buscamos atender a demanda de qualificação dos profissionais da cultura e da educação, oportunizando este público, mas também agindo em prol da igualdade e diversidade social ativa.

Ciente de seu foco, pedagógico e estratégico, de escola não formal, mas entendendo ser um espaço de transformação e, como tal, um dispositivo gerador de encontros e diálogos potentes, vislumbram-se parcerias de formação profissional com entidades profissionalizantes e de pesquisa, nas quais a Escola do Olhar contribui com as provocações artístico-pedagógicas e de outros olhares transformadores e emancipatórios, enquanto seus parceiros enfrentam a trajetória das trilhas de formação profissional. Para isso temos o exemplo da recente parceria com o Co.Liga, uma Escola de Livre de acesso digital, com cursos de formação de curta duração, que tem na OEI e na Fundação Roberto Marinho seus propulsores.

## Desenvolvimento do Laboratório de Inovação – Cibercultura, Tecnologia e Linguagens

A partir da criação do Laboratório de Inovação, a Escola do Olhar pretende ampliar sua posição de referência na oferta de outras linguagens como possibilidade educativa, seja pela geração de conteúdo próprio, seja pelo fomento e integração de conteúdos gerados por terceiros, que tenham a inclusão e desenvolvimento humano como valor. Para tanto, parcerias se tornam prementes para que a inserção do MAR e da Escola do Olhar no mundo digital se tornem cada vez mais efetivas.

As múltiplas atuações possíveis pela tecnologia podem se fazer presentes pela geração de conteúdo que amplifique a inserção nas escolas do Município de modo extra muros, levando o MAR além de seus limites territoriais; inserindo tecnologia para fins educativos nas visitas mediadas, percursos formativos e interações com o público do Museu e seus futuros interessados; bem como entendendo que a atratividade e interação digital habilitam a inclusão dos nativos digitais no ambiente outrora distante, que são os museus.

### Dialogia cultural e social inclusiva para “além mares”, pela internacionalização

Sendo o MAR um espaço de desenvolvimento humano pela história e debate crítico dos aspectos sociais



nacionais, na medida em que o Rio de Janeiro exerceu e ainda exerce papel culminante nos diálogos brasileiros, é a Escola do Olhar um circuito de saberes cotidianos e catalisadora de debates sociais, através da arte e da cultura.

Mas assim como tais diálogos são necessários em nossos cotidianos, também é necessário em outras vivências, com suas características e outras trajetórias, mas com aprendizados e contribuições efetivas para a solidariedade social e humana. E as trocas de tais encontros e experiências viabilizam a possibilidade de produzir outros olhares sobre as aproximações e diferenças entre os sujeitos, principalmente quanto a sua tolerância e respeito.

Neste sentido, vislumbramos a oportunidade de amplificar nossa fala e atuação para além dos limites nacionais, a partir da gestão e cooperação da OEI na integração com projetos educacionais e culturais ibero-americanos, através do que pretendemos contar nossas experiências, bem como aprender sobre como tais realidades se mostram presentes, e que visões estas geraram para suas comunidades - como realizado no ano de 2021 com o Curso de Mediadores.

Sendo assim, a integração de atividades com outros museus ou entidades e experiências educacionais internacionais se tornam possíveis no presente momento, seja digitalmente ou não, pelo que pretendemos atuar em intercâmbios educacionais, pesquisas cooperadas, seminários e outras atividades temáticas.





15

## PROGRAMA DE PESQUISA

### A PESQUISA NO DIA A DIA DO MUSEU DE ARTE DO RIO - MAR

O MAR é um museu de processos cuja principal e fundamental metodologia para produção de conteúdo artístico, cultural, pedagógico e museológico é a pesquisa continuada, que deve estar a serviço tanto do pensamento mais aprofundado sobre a Coleção e de sua extroversão, quanto para a realização de exposições, atividades educativas, linha editorial e conteúdo digital de comunicação, como podcasts, web-séries, documentários e visitas virtuais. Portanto, os assuntos tratados pelo museu devem estar respaldados por pesquisas realizadas pela equipe técnica do museu, que pode ser acompanhada por especialistas externos. As pesquisas são realizadas ou coordenadas transversalmente pelas equipes de curadoria, educação e museologia e devem ter respeitados os tempos adequados para sua melhor realização.

As consultas de pesquisadores externos devem ser respondidas pelas equipes internas, tendo o site como depositário da história do museu e de sua relação com o território, assim como o histórico de suas exposições e atividades educativas e culturais para consulta do público geral. O site deve, portanto, ter um sistema compatível para implementação de um programa de memória do museu. Por sua vez, o banco de dados, que disponibiliza ao público as informações sobre o acervo, é um importante instrumento para a

extroversão de um aprofundamento crítico e de conteúdos digitais sobre a Coleção.

As equipes de curadoria, educação e museologia rotineiramente trabalham com a pesquisa continuada como metodologia de trabalho, mas também podem realizar programas de residências que abrem linhas de pesquisa específicas, de acordo com os interesses pontuais de projetos expositivos, educacionais ou de extroversão da Coleção, em consonância com os eixos conceituais do museu. Os resultados dos programas de residências podem ter diversos formatos como publicações, seminários, conteúdos digitais, atividades educativas ou culturais.

O MAR se preocupa também em manter, anualmente, um programa de pesquisa de público, quantitativo e qualitativo, seguindo a Resolução Normativa nº 03 do IBRAM, publicada em 19 de novembro de 2014, que define os critérios e os procedimentos a serem observados pelos museus brasileiros para o envio dos dados e informações relativos ao quantitativo anual de visitação. Os dados gerados pela pesquisa anual de satisfação podem ser norteadores para projetos de adequação de estrutura e atividades.

## Objetivos Norteadores para Pesquisa no MAR

Nos últimos 8 anos, o MAR desenvolveu alguns programas de pesquisa como: o MAR na Academia; uma linha editorial intermitente com

catálogos de exposições, publicações da Escola do Olhar, livros em parceria com editoras, o livro sobre a Coleção MAR e o jornal dos vizinhos; um programa de residência de pesquisadores na Coleção e na Escola do Olhar; parcerias com a Universidade das Quebradas.

Olhando o atual estágio do Museu de Arte do Rio – MAR, e tendo em vista os desafios e oportunidades que se mostram potencializados neste momento, identificamos objetivos a serem buscados pelo museu nos próximos anos, de modo a qualificar ações iniciadas nestes 8 anos, bem como desenvolver novos desafios voltados à pesquisa museal. Identificamos abaixo 4 objetivos e 5 programas principais, a serem buscados pela equipe do MAR:

- ~ Construir e consolidar programas de residências de pesquisa, extensão e estágios nas áreas de educação, comunicação, curadoria e museologia;
- ~ Estruturar o banco de dados na integralidade das áreas de pesquisa de acervo, educação e curadoria, publicizando para os públicos internos e externos;
- ~ Ampliar a posição do MAR como um espaço de pesquisa artística, cultural, pedagógica e museológica;
- ~ Desenvolver relações de parcerias nacionais e internacionais visando o intercâmbio de pesquisas relacionadas à revisão historiográfica, bem como os atravessamentos de raça, classe e gênero.

## PROGRAMAS PRIORITÁRIOS DE PESQUISA

### Linha editorial continuada

É fundamental que o MAR mantenha continuamente a linha editorial de publicações dos catálogos ou livros impressos sobre todas as exposições realizadas no museu, assim como livros sobre a Coleção e publicações de formatos variados ligadas às atividades da Escola do Olhar, incluindo a edição do jornal dos vizinhos com periodicidade de 3 meses. Para as exposições dedicadas ao Rio de Janeiro, que ocupam o 3º andar do pavilhão, os livros devem ser impressos em formato análogo ao catálogo da exposição Rio de Imagens, organizado pelo museu, em 2013.

### Formação de Professores

O Programa de Formação com professores, educadores e interessados na área de arte e educação atua fundamentalmente nas linhas da Escola do Olhar e em consonância com as pesquisas oriundas de educadores, artistas e curadores. Em diálogo com as temáticas das exposições, território e coleção, as formações visam contribuir para que este público-alvo seja municiado de informações, referências e experiências no campo artístico e educacional, fomentando e atualizando os campos de pesquisa da instituição a partir da participação de seus públicos.

## Programa Memória MAR

A partir da necessidade de organizar e sistematizar a documentação resultante dos seus oito anos de atividades deverá ser criado o Programa de Memória Institucional do Museu de Arte do Rio – MAR. O Programa deverá ser desenvolvido por profissional de arquivo e equipe contratada para esse fim.

O Programa deverá ser desenvolvido com:

- ~ Identificação e organização dos documentos institucionais físico, nato digitais e digitalizados;
- ~ A produção de registros documentais orais, com coleta direcionada de depoimentos de antigos funcionários e gestores ligados a curadorias de exposições, seleção de acervos, organização de programas desenvolvidos na Escola do Olhar, entre outros;
- ~ A organização arquivística de toda a documentação com vista ao atendimento de pesquisadores, estudantes e interessados em geral;
- ~ Disponibilizar o acesso por plataforma In Web;
- ~ Ampliar a visibilidade e o conhecimento da trajetória da instituição que preserva a memória do primeiro museu municipal de arte do Rio de Janeiro.

## Residência de Pesquisadores na Coleção

A pesquisa direcionada à catalogação consiste na recolha de informações sobre as obras e constitui numa atividade essencial nas ações museais com o acervo. Nessa perspectiva, catalogar o acervo é a atividade necessária para o gerenciamento e a segurança da coleção e de suas informações, facilitando a sua disponibilização, acesso e disseminação.

Esta ação permite a inserção de dados a partir de estruturação de dados, procedimento e terminologia de forma a garantir a recuperação da informação de forma rápida e disponível para consulta de pesquisadores e curadoria. Com essa finalidade deverá ser necessário agilizar o processamento técnico dos acervos museológico, bibliográfico e arquivística e garantir o processo de implementar residências de pesquisadores voltados para a atividade de catalogação da Coleção MAR.

## Residência de Pesquisadores na Escola do Olhar

O Programa de residência de pesquisa na Escola do Olhar visa compartilhar as práticas de educação museal elaboradas pela equipe de educadores, contribuindo para a disseminação de práticas de experimentação abordando as temáticas

contemporâneas à educação. O público-alvo deste programa se relaciona com os programas de extensão das instituições de ensino, escolas, educadores autônomos, arte-educadores, ONGs e projetos de instituições culturais.

# 16

## PROGRAMA ARQUITETÔNICO- URBANÍSTICO

O Programa Arquitetônico e Urbanístico propõe um plano de manutenção preventivo e corretivo para garantir a segurança dos usuários e valorizar o patrimônio, de acordo com a norma NBR 5674 - Manutenção de edificações:

A “Manutenção é o conjunto de atividades que devem ser realizadas ao longo da vida total da edificação para conservar ou recuperar a sua capacidade funcional e de seus sistemas constituintes para atender às necessidades e segurança dos seus usuários”.

O Plano de Manutenção do MAR segue as diretrizes do “Manual do Proprietário” e o “Memorial Descritivo da Edificação” apresentados na entrega das edificações após as intervenções ocorridas durante a restauração dos conjuntos. O Plano de Manutenção contempla ainda atividades corretivas e preventivas segundo os planos citados.

O projeto arquitetônico estabeleceu um sistema de fluxo de modo que Museu e a Escola funcionem de forma integrada. Os pavimentos, suas funções, espaços e respectivas áreas, são descritos a seguir, bem como as medidas de sustentabilidade, acessibilidade, os equipamentos de controle ambiental, automação e iluminação, previstos nos projetos de engenharia.

### PLANO ANUAL DE MANUTENÇÃO PREDIAL

O programa arquitetônico e urbanístico propõe o plano anual de manutenção predial e a seguinte infraestrutura destinada a combate e atendimento contra incêndio e pânico:

- ~ **Hidrantes:** 02 (dois) de recalque, sendo um pela Avenida Rodrigues Alves e outro pela Rua Sacadura Cabral, e 01 (um) Hidrante urbano do tipo coluna, caso não haja aparelho instalado até 90m do eixo da fachada da edificação;
- ~ **Caixa d’água superior:** De acordo com o Código de Obras do Município;

- ~ **Caixa d’água inferior:** 131.050 litros no Térreo da Escola do Olhar com RT1= 17.500 litros;
- ~ **Canalização fixa:** De acordo com o projeto, uma com 63mm de diâmetro em AC, FG ou FF, com 04 (quatro) prumadas, pressurizadas por 02 (duas) eletrobombas de 12,50 CV, sendo uma de reserva, que atendam a uma vazão de 200 L/min e AMT de 80,00 ma;
- ~ **Caixa de incêndio:** De acordo com o projeto, 27 (vinte e sete) caixas assim distribuídas: Museu - Palacete D. João VI = 12 (doze) caixas, sendo 02 (duas) no Térreo, 02 (duas) no 1º pavimento, 02 (duas) no 2º pavimento, 03 (três) no 3º pavimento e 01 (uma) no Terraço, e 02 (duas) nas áreas externas do Térreo; Escola do Olhar = 15 (quinze) caixas, sendo 02 (duas) no Térreo, 02 (duas) no 1º pavimento, 02 (duas) no 2º pavimento, 02 (duas) no 3º pavimento, 02 (duas) no 4º pavimento, 02 (duas) no 5º pavimento, 02 (duas) no 6º pavimento, e 01 (uma) na área externa (HT-1), equipadas com 02 (dois) lances de mangueiras TIPO 2 (conforme NBR 11861/98), com a respectiva marca de conformidade da ABNT, com 15m de comprimento e 38mm de diâmetro, e esguicho com requinte de 13mm;
- ~ **Porta corta-fogo leve metálica nos vãos das escadas:** Museu - Palacete D. João VI - Escada Pressurizada: De acordo com o projeto, 24 (vinte e quatro) PCF do tipo P-60 com a respectiva marca de conformidade da ABNT; Escada preservada - Não exigido.



**Escola do Olhar** - De acordo com o projeto, 12 (doze) PCF do tipo P-60 com a respectiva marca de conformidade da ABNT.

- ~ Porta corta-fogo leve metálica nos vãos dos elevadores: De acordo com o projeto e cumprimento do Art. 202 do CoSCIP e Cap. IV da Resolução SEDEC N° 142, de 15 de março de 1994;
- ~ Extintores: 92 (noventa e dois), assim distribuídos: Museu \_Palacete D. João VI\_ = 43 (quarenta e três) e Escola do Olhar = 49 (quarenta e nove).

Somente serão aceitas instalações, ignificações, montagens e conservação de equipamentos preventivos quando executados por firmas credenciadas no CBMERJ (Corpo de Bombeiros Militares do Estado do Rio de Janeiro). Os sistemas fixos de segurança contra incêndio deverão possuir circuitos elétricos independentes. A CMI deverá atender ao projeto, memorial descritivo e Seção III do Cap. III da Resolução SEDEC n° 142 de 15 de março de 1994. Dotar a edificação de sinalização visual nos equipamentos preventivos, área de proibido fumar, estacionamento e tráfego de veículos, PC de luz e força e as saídas da edificação.

As instalações elétricas em geral deverão obedecer à NBR 5410 e serem protegidas por chaves de desarme automáticos. As instalações elétricas destinadas a suprir sistemas de detecção, iluminação de emergência, elevadores, bombas de recalque das canalizações preventivas, detectores de fumaça e

demais equipamentos necessários à proteção contra incêndio, deverão possuir ligação denominada "medidor de serviço" (com exceção para as edificações de risco pequeno).

As instalações de ventilação mecânica (ou exaustão mecânica, ou condicionamento central de ar) somente serão aceitas com o projeto específico autenticado pelo CBMERJ prevendo os "DAMPERS CORTA-FOGO" necessários e ser provida de sistema elétrico ou eletrônico de emergência, a fim de iluminar todas as saídas, setas e placas indicativas, dotadas de alimentador próprio e capaz de entrar em funcionamento imediato, tão logo ocorra interrupção no suprimento de energia da edificação.

A edificação deverá possuir Manual de Segurança e Plano de Escape e seus responsáveis providenciarão, periodicamente, a sua distribuição e instrução sobre eles, assim como apresentado no Programa de Segurança e Gestão de Risco de Acervo.

As escadas pressurizadas deverão possuir pontos de iluminação ao nível de cada pavimento e nos patamares intermediários, alimentados por circuito elétrico autônomo e independente da rede geral da edificação, em conformidade com NBR-5410, indicando de forma bem visível, o número do pavimento correspondente.

A conservação das instalações preventivas contra incêndio é obrigatória e de responsabilidade dos proprietários, síndicos ou aqueles que, devidamente

inscritos no CBMERJ, assumam a responsabilidade correspondente. Os tetos, rebaixamentos de tetos, revestimentos, jiraus, vitrinas, divisões, tapetes, cortinas, prateleiras para materiais inflamáveis ou de fácil combustão deverão ser de material incombustível.

Em cumprimento a Lei nº 1535 de 26/set/1989, a edificação deverá ser dotada de medidas que orientem os frequentadores em caso de sinistros através de impressos afixados em lugares visíveis em tamanho e quantidade suficientes, confeccionados na dimensão mínima do formato A-4 e em quantidade de um para cada 250 m<sup>2</sup> a cada 20 m.

Por se tratar de estabelecimento de Concentração de Público, deverá requerer além do Certificado de Aprovação, o Certificado de Registro junto ao órgão de Controle e Fiscalização de Diversões Públicas do CBMERJ.

Cabe destacar ainda que em 01 de dezembro de 2020 foi realizado um laudo de inspeção predial, em virtude da mudança de gestão do Museu, realizado pela empresa Engellabor, no qual foram detectados alguns problemas estruturais que estão fora do escopo de responsabilidades da Gestão do MAR pela OEI e que necessitam de medidas reparadoras. O laudo concluiu a situação como regular, apontando que “a edificação contém anomalias que não colocam a edificação em risco iminente, mas que devem ser reparadas em prazo breve” (anotação de Responsabilidade Técnica – ART Nº 2020200217135).

## RISCOS ESTRUTURAIS CONHECIDOS

Cabe ressaltar que as pendências estruturais já relatados no Relatório Final - Área Temática: Condições Prediais emitidas pela Comissão Técnica de Avaliação e Acompanhamento – CTAA e mencionados no Plano de Manutenção Programada do Museu de Arte do Rio - 2021, são:

- ~ Drenagem da passarela de ligação entre os dois prédios do complexo;
- ~ Recalque do solo;
- ~ Alagamento crônico no piso da reserva técnica, e os itens de Manutenção Ordinária, que compõem no plano de manutenção programada.

No tocante a Reserva Técnica, o alagamento crônico no piso é um problema de alta complexidade e custo que podem impactar na segurança e preservação física das obras.

A mudança eventual da Reserva Técnica é de natureza sistêmica, estrutural e de alto custo e não é um tema passível de resolução por parte da OEI. Neste sentido, a OEI se coloca à disposição para contribuir e colaborar na discussão e na implementação de uma alternativa que solucione a questão junto à Secretaria Municipal de Cultura (SMC) e aguarda orientações.





# 17

## PROGRAMA DE SEGURANÇA E MANUTENÇÃO DE RISCO DO ACERVO

Este programa tem como objetivo estabelecer as medidas corretas para a identificação dos riscos a que o MAR, o seu acervo, colaboradores e visitantes possam estar sujeitos, bem como da materialização de algum evento indesejado, apresentando medidas mitigadoras e planos para eventuais crises.

Ao longo dos últimos 8 anos de existência do MAR, todas as medidas de segurança, necessárias para a correta manutenção do equipamento museal, foram corretamente mantidas, preservando o patrimônio cultural existente e a segurança física dos funcionários e visitantes do Museu.

### GESTÃO DOS RISCOS E SISTEMAS DE SEGURANÇA

O Museu de Arte do Rio adota como metodologia para a gestão dos riscos

associados às suas atividades, o seguinte fluxo:

- ~ Mapeamento e identificação dos Riscos associados à sua atividade;
- ~ Análise qualitativa e de relevância dos Riscos;
- ~ Análise quantitativa dos riscos e possíveis impactos da sua materialização;
- ~ Desenho de medidas mitigadoras para os riscos identificados e priorizados.

Os principais riscos que o Museu de Arte do Rio se encontra sujeito são:

- ~ **Riscos físicos que possam gerar impactos e danos ao MAR e a sua equipe** – incêndio, inundação, desmoronamento de estrutura e depredação das instalações e acervo;
- ~ **Riscos patrimoniais** – como roubo, furto, ações terroristas ou de

vandalismo contra o Museu, suas instalações, patrimônio, acervo, funcionários ou visitantes;

- ~ **Riscos de ações discriminatórias** – com relação às opções de gênero, raça e ou credo;
- ~ **Risco de desastres naturais** – inundações, ventos fortes e tempestades, relâmpagos e descargas elétricas e infestação de pragas e outros tipos de animais;
- ~ **Risco por Perdas Técnicas e Danos ao Acervo** – danos estruturais nas edificações do museu, incêndio no museu, ausência de profissionais necessários para o correto funcionamento, perda de serviços primários (eletricidade, hidráulica e de segurança, falha no abastecimento de água, problemas nos sistemas de refrigeração no ar-condicionado e na climatização do museu), problemas com o sistema de vigilância e



monitoramento e contaminação química;

- ~ **Risco de Acidentes** – quaisquer riscos de danos ao acervo, danos nos edifícios, mobiliários expositivos e equipamentos, danos pessoais, ferimentos, invalidez ou morte de um membro da equipe do museu ou de algum visitante, efeito cumulativo de qualquer um dos anteriores;
- ~ **Risco de Atividades Ilegais** – entrada de pessoas sem autorização, arrombamento, roubo de acervos, assalto ou presença sem autorização de uma pessoa armada, incêndio premeditado, ataque ao edifício durante revoltas civis, explosão ou ameaça de explosão, agressão, incluindo crimes sexuais, distúrbio da paz ou outros comportamentos censuráveis, danos intencionais como vandalismo e pichações, venda ou uso de álcool ou drogas ilícitas nas instalações do museu e ataques terroristas;
- ~ **Riscos de Conflitos Armados** – danos por bombardeamento e estilhaços, destruição de sistemas elétricos e eletrônicos, ocupação militar ou outro uso abusivo ilegal do espaço, revoltas civis e aumento elevado de crime geral na região que possa afetar o MAR.

Para os diferentes tipos de riscos identificados, o MAR possui planos de ação e programas de mitigação estabelecidos, bem como rotinas de reavaliação dos riscos associados e

atualização dos planos para mitigação e gestão de crises.

Desde a sua inauguração, o MAR conta com sistemas de segurança que visam auxiliar a proteção e resguarda dos espaços. Todos os dispositivos necessitam atenção e constantes manutenções, testes e revisões para o devido funcionamento, além da constante busca de melhorias que devem ser implementadas conforme o avanço tecnológico do mercado.

Alguns dos sistemas de segurança adotados pelo MAR são apresentados a seguir:

- ~ **Sistemas de proteção contra incêndio** – As centrais de alarme, bem como todos os dispositivos eletrônicos de prevenção conectados à mesma, devem sofrer manutenção e revisão técnica especializada com testes periódicos e planos de ações preventivas rotineiras. O atual sistema contempla e cobre todos os espaços fechados do MAR. O MAR conta ainda com sistemas de hidrantes e extintores de incêndio devidamente sinalizados e recorrentemente testados. O MAR possui as certificações necessárias devidamente aprovadas e atualizadas e uma equipe treinada de brigadistas de incêndio;
- ~ **Sistemas anti-invasão** – Os sensores de presença e invasão estão distribuídos nos espaços. A sua distribuição e manutenção deve acontecer de forma recorrente. O sistema atual cobre

portas de acesso e as janelas do pavilhão de exposições do MAR;

- ~ **Sistema de monitoramento** – O sistema de monitoramento por vídeo também carece de manutenção rotineira, já que os espaços expositivos são modificados regularmente e em períodos bastante curtos de tempo. Outro importante ponto, é a necessidade recorrente de revisão da cobertura dos equipamentos, de forma que possamos evitar pontos cegos internos e externos;
- ~ **Sistema de controle de acesso** – O pavilhão de exposições conta com o sistema de fechaduras eletrônicas instaladas nas portas de acesso das áreas restritas. Já a área da Escola do Olhar possui catracas instaladas nos seus acessos. As políticas de acesso devem ser revisadas com periodicidade de forma a garantir o acesso às áreas internas do edifício.

## Gestão dos Riscos do Acervo

A questão da preservação de bens culturais – a cultura material enquanto patrimônio cultural – envolve muitos conceitos, que permeiam ações de diversas naturezas, sendo a Conservação Preventiva a referência conceitual e metodológica mais utilizada nas instituições que procuram minimizar os efeitos da degradação nas coleções, sob sua guarda. Assim, o MAR procura estabelecer programas integrados de segurança visando a proteção dos acervos institucionalizados.

São várias as áreas que a conservação preventiva aborda: desde o transporte, a embalagem e o manuseio dos bens patrimoniais; o controle do ambiente das áreas de exposição e reserva, equipamentos, até os materiais de construção dos edifícios.

Para o Museu de Arte do Rio essa questão é vista como prioridade de forma a assegurar a salvaguarda das coleções em um sistema integrado, possibilitando - através do controle de fatores externos e ambientais como luz, umidade relativa, temperatura, poluentes, sujeira, manuseio inadequado e ataques biológicos - estacionar ou retardar os processos de deterioração das coleções, sob critérios específicos de caráter ético e material, visando proteger a integridade destes objetos.

Os museus devem adotar uma série de princípios, amparados no Código de Ética do ICOM, que norteiam as iniciativas relacionadas à preservação e que devem estar sempre à frente dos projetos e ações institucionais. A conscientização da importância desses princípios não deve ficar restrita apenas aos conservadores; deve ser estendida a todos aqueles que lidam com os bens culturais e sua guarda. Estes princípios são:

- ~ Respeito à integridade dos objetos - resguardar o potencial de informações históricas, científicas e estéticas;
- ~ Interdisciplinaridade - A sensibilidade e os conhecimentos de um responsável pela preservação de um acervo

devem estar sendo sempre ampliados de modo que ele saiba recorrer adequadamente a especialistas das diversas áreas;

- ~ Conhecimento do acervo e do ambiente que o condiciona - a equipe técnica deve possuir amplo conhecimento dos objetos sob seus cuidados e o meio ambiente em que ele está inserido;
- ~ Treinamento - de todos os funcionários que lidam direta ou indiretamente com o acervo é um fator fundamental dentro de uma instituição cultural.

Assim como apresentado anteriormente, a definição de sistemas de acesso e a planificação de estratégias de atuação, em casos de acidente ou imprevistos com as coleções e o edifício, devem constituir outros aspectos fundamentais a serem considerados no controle da Segurança da Coleção do MAR. Nessa perspectiva, a equipes do Museu de Arte do Rio deverão atuar no sentido de conhecer os riscos e ameaças que afetam as edificações e as coleções, garantir uma preservação efetiva e estabelecer um conjunto de prioridades de intervenção, tendo em conta, não só os benefícios da sua implementação, mas também os seus custos.

Importante destacar a necessidade de capacitar tecnicamente e de forma periódica, os funcionários do museu sobre os procedimentos de conservação e segurança relativos ao acervo, edificação, prevenção de incêndio e sinistros. O





planejamento e a organização da ação de resposta à emergência estão estruturados no Plano de Emergência. O plano de emergência é um documento de fácil compreensão, que contém os recursos previstos, as pessoas que estarão envolvidas e toda a operacionalização das ações de respostas a crises.

### ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE RISCOS E CONSERVAÇÃO

Atualmente um dos principais desafios no campo da conservação preventiva dos materiais constitutivos de acervos museológicos é o controle da deterioração química, danos mecânicos e a biodeterioração. Para empreender um trabalho de base dando prioridade e destaque à valorização da coleção no seu todo e para direcionar as ações, foi criado o Plano de Conservação Preventiva do Museu de Arte do Rio, dentro do Programa Gestão de Acervos, cujas ações procuram seguir os eixos apontados abaixo:

- ~ Cumprir um plano de higienização, identificação, organização, inventariação e correto acondicionamento de todos os objetos que constituem o acervo do museu;
- ~ Diagnóstico completo na Col. MAR para identificar os objetos e destacar os que estão precisando de conservação urgente, aqueles em estado de deterioração ativa;

- ~ Implementar o Programa de Gestão de Risco de Acervo;
- ~ Implementar o Programa de Controle Integrado e Pragas;
- ~ Aprimorar os mecanismos de controle climático para correto diagnóstico das condições ambientais.

Aplicar estratégias inovadoras de cooperação transversal e valorização do trabalho em parceria que possibilitem otimizar recursos e minimizar custos.

A conservação dos objetos do acervo do museu pressupõe sua guarda, transporte e exposição em condições adequadas, só assim estará garantida a integridade das obras da Col. MAR. Atualmente um dos principais desafios no campo da conservação preventiva dos materiais constitutivos de acervos é o controle da deterioração química, danos mecânicos e a biodeterioração. Podem-se citar os seguintes fatores externos:

- ~ **Físicos:** temperatura, umidade relativa do ar, luz natural ou artificial;
- ~ **Químicos:** poeira, poluentes atmosféricos e o contato com outros materiais instáveis quimicamente;
- ~ **Biológicos:** micro-organismos, insetos, roedores e outros animais;
- ~ **Antrópicos:** manuseio, armazenamento e exposição incorreta, intervenção inadequada, vandalismo e roubo;
- ~ **Catastróficos:** inundações, terremotos, furacões, incêndios e guerras.

## O Controle Climático

O ambiente é um dos principais agentes de deterioração de bens culturais. Os efeitos produzidos pela luz, pela temperatura, pela umidade e pela contaminação atmosférica, isoladamente ou conjugados, estão sistematicamente identificados como agentes de deterioração, sobretudo dos materiais orgânicos. Sabe-se também que as condições microclimáticas, isto é, as características específicas do lugar onde se localizam as coleções, definem em que grau cada um desses elementos interfere na sua conservação. Nesse sentido, a conservação de objetos, obras de arte e documentos em ambientes museológicos depende, em grande parte, de um ambiente estável. Para um melhor controle preventivo é necessário conhecer as causas e os fatores que deterioram os materiais, e desse modo propor medidas de controle.

A política de preservação das coleções do Museu de Arte do Rio se pauta no diagnóstico e nas medidas preventivas como o caminho eficiente para a proteção física do acervo e dos edifícios que o abriga. Para isso, uma das ferramentas estabelecidas foi o desenvolvimento de um Plano de Monitoramento e Controle das Condições Climáticas das Áreas Expositivas e Reserva Técnica, com o objetivo de identificar a vulnerabilidade do edifício e seus efeitos potenciais, indicando como preveni-los. Para isso o sistema de climatização do edifício

do Pavilhão é acompanhado tanto pela equipe de Museologia, como a equipe de Manutenção e os funcionários terceirizados que monitoram, controlam e realizam a manutenção dos equipamentos de ar-condicionado, chillers e demais equipamentos.

## Umidade Relativa e Temperatura

O monitoramento regular da umidade relativa e da temperatura é essencial para a caracterização das condições ambientais no interior do museu ao longo do tempo e permitem mapear e corrigir alterações climática que alterem o programa estipulado: manter os índices de umidade relativa em torno de 55% e temperatura em torno de 21° C, com variações de 3 pontos, seja no espaço expositivo e na reserva técnica.

Assim, é imprescindível evitar níveis extremos e flutuações excessivas de temperatura (T) e umidade relativa (UR), mas a compreensão da especificidade da região geográfica em que se encontra localizado o museu permite uma ação que não seja generalizada, mas específica ao próprio clima em que o objeto/ acervo/ está aclimatado. Por isso é necessário buscar sistemas integrados – mecânicos e não mecânicos – de controle climatológico, para a conservação de um espaço físico que comporta os acervos e que, portanto, está estritamente ligado à sua preservação, sendo esta política de responsabilidade institucional do MAR.

São elas:

- ~ Estabelecer protocolos para controle climático e de iluminação de obras, tanto nos ambientes de guarda de acervo como no pavilhão expositivo;
- ~ Realizar aferimento rotineiro, com empresa especializada, nos equipamentos de medição atmosférica: termohigrômetros, termohigrógrafos, luxímetro e demais aparelhos;
- ~ Realizar monitoramento dos dados emitidos pelos aparelhos para acompanhamento da ambiência climática a qual o acervo está exposto, e buscar soluções de maneira a regularizar os dados de maneira a não comprometer a salvaguarda dos acervos.

## Iluminação

De um modo geral, os museus utilizam tanto a luz natural, como a artificial. A iluminação, tanto natural como artificial, emite radiações visíveis e invisíveis. As invisíveis são as ultravioletas (UV) e as infravermelhas (IV).

A iluminação incorreta é um dos mais graves agentes de deterioração de um acervo composto de obras de material orgânico já que é amplamente sabido que a energia da luz é absorvida pelas moléculas que compõem um objeto. Essa absorção da energia da luz pode desencadear várias sequências de reações químicas, todas elas prejudiciais à peça. O termo geral para designar esse processo é deterioração fotoquímica. Nessa perspectiva, o Museu de Arte do Rio,

deverá manter os cuidados indispensáveis na proteção dos objetos contra os efeitos da luminosidade, a saber:

- ~ Resistência dos fechamentos, limitação de aberturas e dos fechamentos transparentes: utilização de coberturas, vidros duplos e demais mecanismos que propiciem a perda de calor e a não absorção das radiações solares;
- ~ Eliminar a radiação ultravioleta com aplicação de filtros nas luminárias que portarem lâmpadas fluorescentes;
- ~ Evitar que os raios solares incidam diretamente sobre os objetos;
- ~ Não utilizar lâmpadas incandescentes e utilizar fitas leds (ou similar) para iluminar objetos expostos no interior de vitrines;
- ~ Respeitar a sensibilidade dos materiais em relação à iluminação;
- ~ Durante o tempo em que o museu não estiver aberto à visitação, procurar deixar as salas do Pavilhão Expositivo na obscuridade;
- ~ Reduzir a iluminância nas exposições até chegar ao ponto necessário para o bem-estar da visão;
- ~ Utilizar um sistema de iluminação na reserva técnica compartimentado nas áreas de guarda, evitando iluminar áreas que não serão acessadas.

Partindo-se da informação de que não há um meio seguro de proteger os acervos dos males causados pela luz, uma forma de prevenção é mantê-la apagada sempre que for possível.

Por isso, a reserva técnica do MAR permanece na obscuridade procurando evitar os efeitos nocivos da iluminação.

## MIP/CIP Manejo ou Controle Integrado de Pragas

Para procurar adequar o conceito de Segurança dos acervos no tocante ao controle de pragas que podem provocar deteriorações na Col. MAR é necessária uma metodologia integrando uma série de medidas flexíveis, adaptáveis à situação individual e adequadas à realidade da instituição. O MIP considera as possibilidades econômicas, a disponibilidade de recursos humanos, a arquitetura e a estrutura predial e seu entorno, com o objetivo de chegar à solução mais econômica e eficaz com um mínimo de intervenção. O MIP também enfoca a prevenção e a supressão de infestações a longo prazo, por meio de uma combinação de técnicas preferencialmente não químicas.

São elas:

- ~ **Evitar pragas** - evitando um abrigo seguro e condições favoráveis para a proliferação, aumentando a frequência de inspeções e limpeza;
- ~ **Prevenir e excluir pragas** - inibindo e bloqueando o seu ingresso, por exemplo, pela aplicação de barreiras físicas que impedem o acesso de pragas;
- ~ **Manter o ambiente limpo** - aprimorando as condições de limpeza e higiene;

- ~ **Detectar e identificar pragas** - sabendo quais são, conhecendo o comportamento, a biologia e os ciclos de vida das pragas e identificando as que são daninhas;
- ~ **Preparar para reações imediatas** - estabelecendo medidas imediatas quando ocorrem focos de infestações;
- ~ **Resolver problemas** - na forma de controle ambiental e tratamentos atóxicos de focos de infestação e definição de níveis de limites para a ação;
- ~ **Reavaliar procedimentos de MI** - periodicamente estudando a eficácia das medidas e adaptando-as, se necessário, sempre aprimorando a estratégia;
- ~ **Monitorar e avaliar o problema de pragas** - sabendo quando, onde e em que quantidade existe, por meio de práticas de uso de armadilhas, iscas e inspeções;
- ~ **Monitorar e avaliar as condições ambientais** - conhecendo e documentando a influência do clima externo no clima interno;
- ~ **Instalar mecanismos para maior controle ambiental** - eliminando a UR e T excessivamente altas, evitando infiltrações de água, etc.

## Métodos Atóxicos de Desinfestação

Uma vez estabelecido um Programa de Manejo Integrado de Pragas pode-se escolher o método mais adequado e

viável de controle e desinfestação. Existe hoje em dia uma grande variedade de métodos e cada um possui uma série de vantagens e desvantagens. Na escolha do método de desinfestação, deve-se levar em consideração o tipo de material, a quantidade de material a ser tratado, o prazo e o custo.

A relação dos métodos atóxicos mais amplamente pesquisados e estudados dentro da área museológica e de acervos são: congelamento controlado, tratamento térmico controlado e acondicionado, tecnologia de esterilização ionizante e anóxia. A escolha de um dos tratamentos para a Col. MAR deverá levar em conta a compatibilidade do material intrínseco da obra, os custos, tempo de tratamento e disponibilização da obra para usufruto da sociedade.

## Reserva Técnica Visitável

Compreendendo a importância da conservação da Coleção MAR, foi ampliada a reserva técnica, que contou com o patrocínio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social-BNDES para sua viabilização. Assim, foi oficialmente inaugurada no dia 25 de março de 2021, uma Reserva Técnica Visitável.

O MAR possui hoje espaços voltados à guarda do acervo, constituído por coleções museológicas (cerca de 10.000 itens), arquivísticas (cerca de 7.500 itens) e bibliográficas (cerca de 12.000 itens). É o espaço físico utilizado para

o armazenamento do acervo de um museu, quando as obras não foram selecionadas por nenhum procedimento curatorial, com fins de exibição. A guarda de um acervo demanda uma reserva técnica, com condições físicas adequadas, condições climáticas estáveis e condições de segurança apropriadas para a conservação das obras. A escolha do local deve levar em consideração a ambiência adequada para a preservação dos acervos e o desenvolvimento de suas funções como um todo. É também necessário assegurar facilidade de acesso e comunicação.

A escolha do local para implantação da Nova Reserva Técnica Visitável (sala 3) foi a galeria térreo, lado A, do Pavilhão de Exposições do Museu, próximo ao antigo espaço de guarda, Reserva Técnica (salas 1 e 2) que continuam sendo utilizadas para o armazenamento do acervo museológico e bibliográfico especial, raros e livros de artistas.

O mobiliário metálico das áreas de guarda foi fabricado com chapas de aço de carbono fosfatizado, com pintura eletrostática visando a melhor preservação das coleções e a escolha dos tipos de mobiliário levaram em conta a tipologia das coleções e sua correta conservação e a segurança patrimonial. O tipo, quantidade e disposição do mobiliário (arquivo deslizante, pallet deslizante, pallet fixo, mapotecas, trainéis, etc) e os índices de temperatura e umidade relativa das condições ambientais foram especificados em

função da natureza do acervo a ser guardado na reserva. Foram levados em consideração os requisitos listados abaixo para a organização da reserva técnica (salas 1,2 e 3):

- ~ A Reserva Técnica deve ser mantida sempre em ordem - por ser um fator de segurança com controle topográfico rígido de todas as obras da Coleção MAR;
- ~ A estabilidade climática deve ser sempre mantida, sem picos de umidade relativa e temperatura, evitando surtos de proliferação biológica;
- ~ A luz do dia deve ser totalmente excluída e a intensidade luminosa regulada através de dispositivos e ligada por zona de trabalho, mantendo o resto da reserva na penumbra;
- ~ Os pisos e revestimentos deverão ser não inflamáveis e a limpeza deve ser realizada a seco e quando for necessário, usar pano levemente umedecido com produto de limpeza neutro;
- ~ O mobiliário de guarda deve ser higienizado com uma mistura de álcool etílico (70%) e óleo de melaleuca (30%), duas vezes ao ano como medida preventiva contra desenvolvimento de fungos;
- ~ As paredes externas expostas à insolação devem ser protegidas por materiais termo isolantes, renovadas quando necessário;
- ~ As janelas deverão possuir sistemas de vedação de luz solar (insulfilm,

- cortina com filtro UV e IV, etc.), revistas e substituídas dentro do prazo estabelecido pelo fabricante;
- ~ Indispensável separar a reserva técnica das obras dos estoques de materiais de acondicionamento, acessórios e mobiliário expositivo e de transporte: molduras, bases, vitrines, caixas, etc;
  - ~ O sistema de ar-condicionado controla a temperatura, a umidade e ainda filtra os agentes poluentes, antes de insuflar o ar no ambiente interno. Ele permanece em funcionamento durante as 24 horas do dia.

Com relação ao acesso, é imprescindível entender que é um espaço sensível e de segurança máxima, pois reúne a maioria das obras da Coleção MAR. Assim:

- ~ As reservas contemplam ampla porta de acesso, em aço, para locomoção de peças de grandes dimensões;
- ~ A porta é sólida com eclusa;
- ~ O acesso é restrito às museólogas e montadores do MAR e/ou pessoas autorizadas;
- ~ Estagiários, pesquisadores e curadores só poderão acessar e permanecer na reserva técnica com pelo menos uma pessoa da Gerência de Museologia (museólogas e montadores), sendo proibida a sua permanência no espaço sem a presença destes;
- ~ A porta do cubo de visita tem dispositivos de fechamento automático com alarme ligado;

- ~ O acesso de terceirizados para entrega de obras e/ou empréstimos deverá ser realizado após revisão dos dados inscritos no documento de Autorização de Acesso, realizado pela equipe de segurança do MAR e a entrada somente será permitida com o uso de pulseira de identificação individual ou etiqueta identificadora de terceirizados;
- ~ A equipe de segurança e brigada realizará rondas diárias nas salas de reserva técnica e Sala de Circulação;
- ~ Em situações de sinistros e emergência, os líderes da equipe de segurança e brigadista de plantão deverão ter autorização para acesso à reserva técnica. Imediatamente à ocorrência do sinistro ou detecção de alteração climática acentuada, o líder da segurança deverá comunicar a Gerência de Museologia para providências;
- ~ Manter e atualizar os números de telefone no grupo de WhatsApp que reúne as equipes de manutenção, segurança, brigada, museologia e coordenação geral, para informes rápidos e emergenciais;
- ~ Planejar rotas de escoamento e remoção do acervo em caso de sinistros;
- ~ Organizar e manter em ordem os recursos necessários para manuseio e salvaguarda de acervo em caso de sinistro (luvas, máscaras, papéis neutros, papel toalha, plástico bolha ventiladores, mesas de montagem etc.).

## Recepção, Seleção, Triagem, Higienização e Desinfestação de Objetos

Localizada na reserva técnica antiga, a Sala de Circulação é o espaço destinado para desembalagem, triagem e seleção de peças que foram recebidas para formação do acervo do Museu de Arte do Rio. Nesse local, em amplas mesas, são realizadas as etapas de inventário, registro, higienização e acondicionamento, além de espaço de quarentena. Este é o espaço designado para entrega de obras para a formação da Coleção MAR, procedimentos ligados à empréstimos de obras e trabalhos terceirizados de conservação curativa em obras do acervo.

O controle de acesso é realizado pelas museólogas mediante a solicitação dos dados pessoais e do veículo que irá acessar a área do museu e a elaboração do documento Autorização de Acesso. O documento deverá ser assinado pela responsável da Gerência de Museologia e entregue ao segurança chefe. A higienização do espaço e do mobiliário segue as determinações da reserva técnica.

## Manuseio e Transporte

A circulação de objetos museológicos é uma prática que necessita de planejamento, supervisão adequada e de uma apropriada previsão dos riscos plausíveis de ocorrerem na execução

desses processos. No MAR, a conservação preventiva das obras em trânsito foi implementada através de um conjunto de operações interdisciplinares que consideram o local onde as obras estão acondicionadas ou expostas, o material constituinte da obra, a sua técnica de construção, o seu estado de conservação, o manuseio correto e o tipo de embalagem e transporte empregado. Deve-se considerar:

- ~ Antes de qualquer manipulação realizar uma avaliação minuciosa das características e das condições físicas de cada peça a ser transportada, do percurso e dos meios de locomoção a serem utilizados (carrinhos e guindastes, no caso de peças de grande porte), de modo a prever e evitar possíveis danos no trajeto;
- ~ O trabalho deverá ser realizado por pessoal especialmente treinado e dotado de habilidade para a execução dessa delicada tarefa;
- ~ A circulação de obras entre as salas das reservas técnicas e/ou o pavilhão expositivo deverá ser realizado sempre por no mínimo duas pessoas da equipe da Gerência de Museologia;
- ~ Obras de grandes dimensões ou complexidade estrutural deverão ter seu trajeto planejado com antecedência e as equipes internas de segurança e brigada deverão ser informadas, quando o museu estiver em horário de funcionamento;
- ~ Nos períodos de montagem e desmontagem de exposição informar

sobre a circulação de obras para os seguranças e brigadista de plantão e as demais equipes como Curadoria e Produção;

- ~ O responsável pela Montagem equipe de montadores deverão avaliar em conjunto com as museólogas da equipe todos os pré-requisitos necessários para o manuseio e transporte das obras da Col. MAR, utilizando para cada tipologia, um suporte/veículo adequado de forma a minimizar possíveis riscos e garantir a circulação segura e a salvaguarda das obras do acervo e em regime de comodato temporário (empréstimo).

Com relação às questões de segurança voltadas ao Acervo, recomenda-se ainda com urgência:

- ~ Contemplar no plano de segurança, equipamentos contra incêndio, sinalização e plano de evacuação específicos para o Acervo, já que o Plano de Emergência atual contempla toda a estrutura do MAR e da Escola do Olhar, porém sem um olhar detalhado às especificidades e necessidades de rápida movimentação em um caso de sinistro envolvendo o Acervo do MAR;
- ~ Reforçar treinamentos de evacuação para toda a equipe MAR, com os brigadistas que hoje se encontram devidamente treinados;
- ~ Tratar todas as madeiras das escadas com material contra incêndio;

- ~ Reavaliar constantemente o posicionamento das portas corta-fogo em todos os pavimentos;
- ~ Estudar sistemas adequados de combate a incêndio para as diferentes zonas funcionais do edifício.

## Cyber Segurança

A segurança digital se faz primordial para a eficiência na distribuição, gerenciamento e proteção de um dos principais ativos do MAR, as informações. A implementação de medidas de segurança se dará sempre tendo como base as normas vigentes (ABNT NBR ISO/IEC 27002:2013) e a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD.

Deverá ser de responsabilidade da área de TI manter o bom e constante gerenciamento e aprimoramento das ferramentas de proteção da rede como forma de manter os sistemas protegidos. A segurança dos dados armazenados localmente contra invasões ou ameaças se dará através do firewall de proteção com monitoramento 24h.

Uma intranet deverá ser implementada como forma de melhorar o acesso aos dados armazenados, as conexões deverão ser sempre gerenciadas pela T.I. com níveis de acesso conforme definido pelos setores. Deverá ser adicionada também uma rotina de backup, sobretudo nos dados correspondentes ao acervo museológico e bibliográfico.

Todo dispositivo conectado à rede corporativa deverá possuir um software



de proteção (antivírus) que deverá estar sempre atualizado e em execução. Equipamentos de terceiros não poderão acessar a rede sem uma prévia análise e aprovação da área de TI.

As empresas responsáveis pelos sistemas de catalogação do acervo e disponibilização das obras e suas informações na internet deverão adotar políticas de segurança, proteção e backup de todo o conteúdo inserido pela equipe museológica, bem como atender todas as normas de proteção de dados vigentes.

Deverá ser elaborado um uma Política de Segurança da Informação como forma de estabelecer diretrizes, normas e procedimentos a serem seguidos, com finalidade de conscientizar e orientar os funcionários, parceiros e fornecedores para o uso mais seguro da rede no ambiente de trabalho

## GESTÃO DE CRISES

Entende-se como um evento de crise aquele que ocorre fora da normalidade da operação do dia a dia do MAR e que pode ter como consequência efeitos danosos ao museu, seus colaboradores e visitantes ou ainda às suas instalações ou ao seu acervo. Um evento de crise é considerado muitas vezes como a materialização de um risco e pode ainda trazer rápida atenção para o museu de forma negativa.

A gestão de crises é primordial na preservação da instituição, de forma a

estabelecer uma política de resposta rápida para normalizar o ambiente em situações de adversidades e/ou riscos, seja ao patrimônio ou aos públicos circulantes no espaço, causando o menor impacto possível.

O gerenciamento de crises a ser implantado no MAR, deverá conter medidas predeterminadas que deverão ser colocadas em prática quando os riscos identificados forem materializados e vierem a ocorrer.

Os diferentes planos de contingência propostos (Plano de Emergência, Infestação de Pragas, Manifestação ...) deverão abranger todos os riscos já mapeados e deverão conter uma política de salvaguarda de obras em risco que possam ter a necessidade de rápido remanejamento. No plano deve-se estabelecer e criar prioridades para a ação de proteção de forma e orientar as tomadas de decisão.

Também deve-se contemplar a completa implantação do plano de emergência, criado em parceria com profissionais habilitados e que seguem as diretrizes da norma ABNT NBR 15219 (2005). O mesmo deverá ser revisado anualmente e ser amplamente divulgado ao público fixo do MAR, seja por meio de comunicações visuais e através de treinamentos e simulados que devem ocorrer frequentemente de forma a todos estarem cientes das ações de emergência. O plano considera ainda o fortalecimento de parcerias com o CBMERJ (Corpo de Bombeiros

Militares do Estado do Rio de Janeiro) localizado a pouco mais de 2 km das instalações do MAR.

Atualmente todas as demandas estabelecidas no Laudo de Exigências emitido pelo DGST já estão sendo atendidas e o certificado de aprovação deve sempre estar atualizado. O laudo estabelece regras para equipamentos fixos de prevenção, extintores, mangueiras, CMI, SPDA, SDAI, sinalização, iluminação, portas corta-fogo, pressurização e ventilação mecânica e o moto-gerador.

É importante uma efetiva gestão para que nenhuma exigência dos corpos legais e de fiscalização venha a ser descumprida em virtude de obras, eventos ou mesmo carência financeira. Todos os equipamentos devem receber a sua adequada manutenção conforme a norma em vigência.

Como parte do Plano de Atendimento a Emergências, o MAR deve ainda estabelecer um Plano de Comunicação de Crises, com a definição clara dos níveis de emergência, ações de comunicação necessárias para cada nível, pessoas-chaves que devem ser contatadas, através de quais canais e de que forma, assim como a definição clara de quem são as pessoas autorizadas a falar oficialmente (externamente) em nome do MAR. Este plano deve ser devidamente implantado, as pessoas envolvidas treinadas e simulados de emergência devem ser realizados.



18

## PROGRAMA DE FINANCIAMENTO E FOMENTO

### CONTEXTO DE FINANCIAMENTO E FOMENTO

Este programa tem por finalidade apresentar as estratégias adotadas e em desenvolvimento, para buscar formas de financiar a operação do Museu de Arte do Rio frente às suas necessidades e planejamento do ciclo 2022 – 2026.

Com a finalidade de alinhamento conceitual e para melhor entendimento e compreensão deste programa, entende-se por “RECURSOS” todo e qualquer tipo de meio capaz de suportar a sustentabilidade do Equipamento Cultural MAR – sejam estes recursos financeiros, recursos materiais, serviços oferecidos, teor ou conteúdo artístico ou intelectual, entre outras necessidades para que o MAR tenha para atender a Missão a qual está sujeito.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

#### Fortalecer Captação de Recursos

Este programa contempla meios e estratégias para unir esforços na construção de relacionamento institucional com empresas parceiras (atuais e futuras). Uma medida sugerida através do grupo de trabalho composto no processo de elaboração do Programa de Financiamento e Fomento é de se trabalhar num “mailing list” de parceiros (atuais e possíveis), de forma a estarem sempre conectados com a programação e atividades do museu.

A criação de material institucional, rico em informações sobre as atividades do museu e disponibilizado em seu website também pode ser entendida como uma ação chave para manter a comunicação sobre as ações do MAR de forma fluida, tendo em vista que este foi um ponto de fraqueza identificado no processo de Análise SWOT.

A existência de um “Comitê de Captação”, analisando de forma crítica as possibilidades e estratégias para a sustentabilidade do equipamento, pode ser de grande valia ao MAR, tendo em vista que o objetivo deste comitê é estar analisando recorrentemente formas de obter recursos para o Museu, não se limitando a uma ou outra forma de captação (como por exemplo as leis de incentivo à cultura) que podem sofrer mudanças abruptas, comprometendo a sustentabilidade do equipamento.

A seguir diferentes formas de captação de recursos são apresentadas. Muitas encontram-se implementadas, outras ainda em fase de estudo ou de estruturação, porém mantendo a diversidade e multitudine de caminhos para obtenção de recursos, ampliando a garantia para a sustentabilidade do equipamento.

## **Recursos de Captação para Educação**

Um dos principais diferenciais do MAR é o fato dele ser um museu-escola, onde a educação museal emprega importante

pilar na elaboração dos conteúdos do museu. Contudo, em termos de captação de recursos, essa relação com a educação ainda não foi plenamente explorada. Existem diversos atores no mercado e na sociedade que dispõe de recursos específicos para investir em educação, e que, por mero desconhecimento, não tem conhecimento que o museu também é um espaço de educação.

Nesse sentimento, é necessário um rápido fortalecimento do conceito que o MAR é um museu escola, para realizar captação de recursos de instituições que possuem objetivo de investir em educação, objetivando evidenciar para os potenciais investidores que, investir no MAR também é investir em educação. Ou seja, fortalecer caminhos de captação com foco no educativo, porém não apenas para captar recursos para a Escola do Olhar, mas também para o museu como um todo.

## **Fortalecer e Expandir o Plano de Reciprocidade**

Elaborar um plano de reciprocidade, em que é apresentado objetivamente todas as formas de contribuição e possibilidades de investimento no MAR, bem como suas respectivas contrapartidas e chancelas, definindo quais são os espaços, produtos e serviços que museu pode prestar, e quais são as cotas de investimento. Este plano de patrocínio tem como objetivo dar mais visibilidade aos patrocinadores

as oportunidades de investimento no museu, e por consequência facilitar a tomada de decisão por parte deste público.

O plano de patrocínio deve conter as possibilidades de investimento institucional no museu como um todo, mas também deve ter as possibilidades de investimento em projetos específicos, de forma que caso algum patrocinador queira financiar uma atividade específica em detrimento de um financiamento institucional global.

Outro ponto importante é mapear as áreas de acordo com os diferentes tipos de interesse, como por exemplo: “investimento de interesse em educação”, “investimento de interesse de arte e cultura” e etc., para que posteriormente seja facilitado a apresentação da proposta de valor dos patrocínios aos investidores.

Os planos de reciprocidade não podem em hipótese alguma comprometer a qualidade das instalações do MAR nem de seu acervo, onde a atuação em conjunto das equipes de Museologia e de Curadoria são muito necessárias para as corretas tomadas de decisão.

## **Buscar Patrocínio na Forma de Bens e Serviços**

Assim como exposto anteriormente, o MAR pode se beneficiar a partir da captação de recursos com formas alternativas, através de bens e ou serviços prestados.

Para tal, o museu deve buscar nos próprios fornecedores de materiais e serviços possibilidade de investimentos não financeiros, de forma que eles disponibilizem seus serviços e/ou materiais como investimento ao invés de uma contratação, sendo esses tratados oficialmente como patrocinadores do Museu de Arte do Rio.

Devem ser priorizados e considerados para captação, os serviços e materiais que possuam relação direta com os conteúdos programáticos do museu, sobretudo no que diz respeito à realização de exposições no pavilhão e ou associados à operação do MAR.

Os serviços de difícil substituição, de grande criticidade para a montagem da exposição, ou de grande valor financeiro, devem ser priorizados em detrimento dos serviços que não atendam esses critérios.

## Política de Diversificação de Patrocínios

A fim de se reduzir o risco de ausência de captação de recursos, deve ser empregado constante esforço em diversificar as fontes de receita do MAR, de forma que uma fonte patrocinadora nunca seja maior do que 30% do orçamento total do museu.

Essas fontes de recursos são entendidas como todas as receitas, desde patrocínios de materiais e serviços, patrocínios financeiros, fomento, venda de bilhetes e rendimentos financeiros.

## Elaboração de Exposições Itinerantes

Trabalhar na circulação de exposições itinerantes para outras instituições, firmando parcerias como fonte alternativa de obtenção de recursos, além de reforçar a marca do MAR.

## Fortalecer Fontes Próprias de Receita

A captação de recursos externos ainda é uma das maiores fontes de recursos do museu, contudo não é o único. Esses recursos dependem, sumariamente, da decisão de entes externos ao museu e do seu apetite em colaboração.

Contudo, outras formas de receita podem ainda ser realizadas internamente pelo museu, sem necessariamente contar com a mobilização de atores externos.

Receitas baseadas na marca MAR – como publicações, material de papelaria, e outros conteúdos de *Gift Shop*.

## Bilheteria

A bilheteria muitas vezes é entendida como um indicador de público, para verificar a quantidade de visitantes que passaram pelo museu. Contudo, não deve ser desconsiderada que a visitação constitui uma parcela importante da receita total do museu, e pode ainda ser explorada de forma criativa.

A retomada de programas de “passaportes” a partir da articulação com outros equipamentos culturais, ou ainda a criação de pacotes específicos para redes hoteleiras ou de turismo podem configurar como forma de reforçar a geração de receita por bilheteria.

## Aluguel de espaços / Eventos corporativos

Ter por objetivo, construir um planejamento e realizar eventos que despertem a curiosidade das empresas para os temas e narrativas de conteúdo, quanto às novas temáticas decorrentes da inovação, do meio ambiente e das mudanças da sociedade e a sua relação com a cultura e um equipamento cultural.

Prever todas as possibilidades com parceiros que possuam potencial de eventos corporativos e eventos de entretenimento.

O museu possui três espaços dedicados a eventos, auditório, mirante e Pilotis. Sendo o Pilotis um local de extrema procura para grandes eventos de entretenimento, porém só com possibilidade de locação em períodos em que o museu está fechado, Natal, Ano Novo e carnaval. Uma alternativa de captação dessa receita é tornar essas datas como calendário oficial de grandes eventos no MAR.

O auditório, mirante e as salas de aula são espaços dedicados a eventos corporativos, com grande procura também.

O MAR busca estabelecer um setor responsável para as relações institucionais e de eventos privados. Além de atendimento às empresas parceiras e futuras de forma orgânica com o propósito de relações duradouras. Aprimorar constantemente as análises nos aspectos ambientais, sociais e culturais do museu para avançarmos no engajamento de investidores e parceiros.

### Aluguel de espaços comerciais

O Museu de Arte do Rio dispõe de três espaços comerciais para concessão de uso, de direito pessoal, para exploração econômica. São eles:

- ~ Loja no térreo;
- ~ Café no térreo;
- ~ Restaurante no mirante.
- ~ A exploração econômica desses espaços é fundamental para o equilíbrio das contas do museu, uma vez que a “não exploração” acarreta custos de oportunidades por subutilização, isto é, o museu deixa de gerar receita por não utilizar um ativo presente em sua estrutura.

### Clube de Sócios

O programa CLUBE DE SÓCIOS AMIGOS DO MAR, é dedicado às pessoas físicas que querem se associar ao Museu de Arte do Rio, contribuindo financeiramente através do pagamento de anuidades. Os sócios deverão ter acesso a bens e



serviços exclusivos, seja na forma de realização de atividades culturais, visitas guiadas, eventos fechados, descontos, convites gratuitos, relação com artistas e colecionadores ou diversas outras estratégias que venham a ser elaboradas.

## Endowment

Os fundos patrimoniais, também conhecidos como *endowment funds* ou fundos filantrópicos, são fundos de caráter permanente formados por recursos advindos de doações de pessoas físicas e/ou pessoas jurídicas, os quais são investidos no mercado financeiro, para que os rendimentos auferidos sejam revertidos para projetos relacionados à finalidade social atrelada às doações. Deste modo, o dinheiro doado em si estará sempre sendo reinvestido para garantir que haja capital suficiente para a continuidade da iniciativa.

O MAR já realizou diferentes estudos no passado para o desenvolvimento desta forma de captação e uso de recursos.

A criação de fundos patrimoniais do MAR, com base no atendimento à lei 13.800 de 04 de janeiro de 2019 pode contribuir decisivamente para o custeamento das operações do museu, uma vez que os rendimentos possuem grande previsibilidade e perpetuidade de receitas.

## Gestão Efetiva de Custos

O MAR possui um espaço para uma efetiva gestão de custos. Muito trabalho

tem sido realizado neste sentido, porém a aplicação de práticas líderes de mercado (como a realização de um Orçamento Base Zero – OBZ), além de outras práticas de gestão eficiente de custos podem auxiliar o MAR no alcance dos seus resultados.

## Programa de gestão e eficiência de custos

É fundamental ter estruturado uma gestão orientada a fatos e dados, com muita clareza a respeito dos principais custos do museu, de todas as áreas, para que periodicamente seja realizado uma análise de qualidade do gasto e proposto ações para o aumento da eficiência do gasto.

## Definição de cenários de contingência

Como o cenário de incerteza financeira está constantemente presente na operação do museu, faz-se fundamental a elaboração de cenário de contingência, com protocolos específicos de funcionamento, de acordo com o quantitativo de financeiro disponível. A virtude é prever como o museu vai funcionar em diferentes cenários de disponibilidade financeira, desde a abundância e excelência, até a escassez operacional.

O museu deve ter diversos níveis de serviço de acordo com o quantitativo de recursos disponíveis, incluindo, mas não se limitando a:

- ~ Exposições realizadas no ano;
- ~ Atividades educativas realizadas;
- ~ Quantidade de dias abertos ao público;
- ~ Eventos realizados;
- ~ Gestão de risco.

# 19

## PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO

O Programa de Comunicação abrange ações de divulgação de projetos e atividades da instituição, assim como a disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional nos âmbitos: local, regional, nacional e internacional. Por meio de estratégias de comunicação e divulgação, o MAR faz uso de diversas ferramentas que abarcam publicidade, imprensa, mídias sociais e impressos, como folhetos e catálogos, buscando sempre a valorização do acervo, dos programas e das ações do museu de forma inovadora.

Com o objetivo de alcançar novos públicos no ambiente virtual e presencial e fortalecer seu relacionamento com os diversos públicos já estabelecidos, o plano prevê a ampliação dos canais de comunicação, nos quais o Museu de Arte do Rio comunica suas ações, atividades, eventos etc. Os canais são as redes sociais, o site do MAR e os veículos de comunicação.

Dentre as estratégias a serem aprofundadas, focaremos em tornar pública a programação do Museu na imprensa, no site e nas redes sociais da

instituição e dos parceiros, massificando o acesso à programação, sobretudo gratuita, para moradores do Rio e de outras cidades. Para isso, além de gerar uma rotatividade na divulgação nos canais já existentes, as estratégias deverão ampliar canais próprios e alcançar parceiros para a produção de informações relevantes e realizar campanhas anuais de mídia paga em jornais, revistas, tv, rádio, internet e redes sociais como estímulo ao crescimento do público presencial do MAR.

As estratégias contam também com a ampliação dos canais de divulgação das atividades de parceiros locais, por meio de ações de comunicação popular e comunitária nos diferentes territórios atendidos pelo MAR e Escola do Olhar, gerando multiplicadores de informação, comunicação, arte e educação fora dos espaços do Museu. Para tanto, contamos que os projetos do MAR, tais como: oficinas, jornais comunitários, redes sociais locais e etc. contam, sempre que desejado, com uma estratégia e acompanhamento da equipe de comunicação MAR.

Uma das frentes planejadas deverá ser a de fortalecer a articulação com outros canais e plataformas de comunicação e educação que disseminem o conteúdo do Museu de Arte do Rio através de outras novas frentes de divulgação, alcançando novos públicos, em outras áreas geográficas, faixas etárias e realidades socioeconômicas.

Em 2021, o MAR atualizou a linguagem adotada em suas redes sociais e alcançou um retorno crescente de engajamento pelos usuários, mostrando o sucesso da estratégia já em execução, que busca alinhar a comunicação aos diferentes públicos. A proposta neste plano é manter a linguagem adotada nas redes para falar com este público virtual, cruzando esse movimento com a jovialidade do MAR.

Além de informativos, a proposta contempla transformar os conteúdos digitais veiculados nas redes e site do MAR em conteúdos didáticos e educativos, que dialoguem com as atividades finalísticas do museu, sobretudo com o expositivo e a museologia. A proposta é ampliar, ao

longo dos próximos anos, dentro desse plano, o leque de materiais oferecidos a estudantes, pesquisadores, artistas, museólogos e professores. Os conteúdos deverão estar alinhados às estratégias de Exposições e Educativo Cultural, narrando elementos chave das exposições, obras e a riqueza do acervo do MAR.

Um dos objetivos estratégicos deste plano deverá ser também o de posicionar mais intensamente a Escola do Olhar nas mídias (redes sociais, site e imprensa) de forma a fortalecer a compreensão do público-alvo sobre sua atuação e valor entregue à sociedade e tornando-a mais conhecida por sua finalidade, ações, atividades e resultados.

Para tanto, será importante fortalecer conceitos básicos sobre o que é e como funciona a Escola do Olhar para que o público compreenda melhor o que faz a escola se propõe. A proposta é ampliar a explicação descritiva da Escola do Olhar nas redes sociais, no site e na imprensa, além de mostrar as ações e atividades do educativo do Museu de Arte do Rio. Além disso, será também estratégico exibir e divulgar os impactos da Escola do Olhar na sociedade, população do Rio e territórios atendidos por ela, obtendo mais reconhecimento dos resultados produzidos nas diversas comunidades em que atua.

Há uma percepção alcançada durante o processo de consulta pública é de que o nome “Escola do Olhar” talvez não esteja traduzindo da melhor forma a proposta de valor dessa iniciativa e para que tenhamos segurança quanto a qualidade

da estratégia em uso, indicamos e revisão do branding da Escola do Olhar, incluindo nome e slogan aplicável, como parte do objetivo de fortalecimento da marca junto ao seu público-alvo.

Entendendo o MAR como um ecossistema de redes que se retroalimentam, as ações de comunicação não deverão focar unicamente os públicos consumidores das atividades do MAR e Escola do Olhar, mas todos os stakeholders impactados pelo seu propósito, tais como: sua comunidade interna de colaboradores e parceiros. Dessa forma, temos como objetivo consolidar um trabalho de comunicação interna através de plataformas e mecanismos de interação e informação entre a gestão MAR e seus colaboradores, instituições pares, influenciadores da opinião pública e parceiros diversos de setores públicos ou privados.

Com lição aprendida dos anos anteriores e buscando endereçar potenciais desconhecimentos de projetos estratégicos durante o ano, por conta da insuficiência orçamentária ou mudança de prioridades, propomos a criação de uma rubrica específica atrelada a um plano estratégico de comunicação, com recursos previamente definidos em planejamento estratégico anual do MAR. Entendemos que essa prática será fundamental para garantir a consistência das ações de comunicação, evitar rupturas no relacionamento com os diversos públicos, viabilizar as estratégias apresentadas e alcançar os objetivos desejados.







Adicionalmente e ainda no intuito de fortalecer a qualidade e consistência de projetos estratégicos de comunicação, indicamos a incorporação de novos itens ao POP de comunicação do MAR, documento que aponta direções práticas para a execução de tarefas, regras de atividades, linguagem, identidade visual e etc., norteando o trabalho da equipe de comunicação do museu.

Finalmente, e alinhado ao Programa de Acessibilidade, o plano prevê a incorporação de recursos de acessibilidade nos nossos canais digitais e físicos de comunicação, tais como autodescrição, audiodescrição etc., facilitando o alcance de novos públicos e oferecendo inclusão no processo de participar das nossas ações, atividades, eventos etc.

### Objetivos Estratégicos

- ~ Ampliar a divulgação do MAR nas mídias digital e tradicional e nas plataformas institucionais do Museu (site e redes sociais), com o intuito de alcançar novos públicos virtuais e presenciais;
- ~ Manter a linguagem adotada nas redes digitais sociais e ampliar a programação de comunicação com abrangência nos assuntos sociais atuais e necessários;
- ~ Implantar e implementar recursos de acessibilidade nos nossos canais de informação e divulgação, tais como o site, as redes sociais e recursos físicos de comunicação nos espaços do Museu de Arte do Rio e da Escola do Olhar;

- ~ Transformar os canais de comunicação do Museu de Arte do Rio em um espaço para divulgação de conteúdo educativo;
- ~ Posicionar a Escola do Olhar nas mídias (redes sociais, site e imprensa) com o objetivo de que se torne conhecida por sua finalidade, ações, atividades e resultados;
- ~ Ampliar a divulgação da programação do museu nas redes sociais, site e imprensa.
- ~ Articular com outros canais, plataformas e instituições a criação de conteúdo de comunicação e informação;
- ~ Propor a criação de um centro de custo para a Comunicação, com recursos necessários para as ações e estratégias do setor ao longo de cada ano;
- ~ Implantação de um trabalho de comunicação interna entre o Museu e os colaboradores e entre o Museu e os parceiros diretos;
- ~ Implantar projetos de comunicação popular e comunitária em territórios atendidos pelo MAR e Escola do Olhar;
- ~ Criar uma campanha de comunicação com a proposta de um novo nome para a Escola do Olhar;
- ~ Realizar campanhas publicitárias anuais para o crescimento do público presencial do MAR;
- ~ Criar um Padrão de Procedimentos para guiar o trabalho do setor da comunicação ao longo dos anos até 2026;
- ~ Implantar projetos de comunicação popular e comunitária em territórios atendidos pelo MAR e Escola do Olhar.



20

## PROGRAMA SOCIOAMBIENTAL

Este programa tem como objetivo, propor um plano socioambiental que integre todas as ações voltadas às questões socioambientais relacionadas às operações do MAR, tendo como referência diferentes práticas líderes internacionais, tais como: Normas ISO 14000 (Requisitos para um Sistema de Gestão Ambiental), ISO 26000 (Diretrizes em Responsabilidade Social), ABNT NBR 16000 (Sistema de Gestão de Responsabilidade Social), Global Reporting Initiative (GRI), ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) da ONU, entre outros.

Não é esperado do MAR certificação independente ou reconhecimento internacional em qualquer uma das normas citadas anteriormente, porém as utiliza como referência para traçar seus planos e ações socioambientais. O MAR espera melhorias em seus processos internos, capacitação e conscientização da sua força de trabalho, bem como de seus parceiros e visitantes.

O Programa Socioambiental do MAR busca propor uma metodologia para traçar objetivos e processos que são necessários para suportar o alcance de resultados, levando-se em consideração uma política socioambiental estabelecida para o MAR. Essa mesma metodologia propõe formas de medir, monitorar e tomar ações corretivas necessárias para o alcance dos objetivos socioambientais propostos.

## Ações Recorrentes

O Programa Socioambiental do MAR consolida ações que são realizadas recorrentemente no Museu, tais como:

- ~ Medição dos consumos mensais de energia elétrica e de água, realizando o reaproveitamento de água pluvial;
- ~ Monitoramento de resíduos gerados;
- ~ Aquisição de móveis provenientes de fontes responsáveis;
- ~ Uso de recursos naturais utilizados no armazenamento da coleção e na exposição;
- ~ Reutilização de materiais cenográficos expositivos, levando em consideração a responsabilidade pós-consumo;
- ~ Incentivo do uso de transporte coletivo ou alternativo (como bicicletas).

## Objetivos Estratégicos

Para o ciclo de 2022 – 2026, algumas propostas para o Programa Socioambiental do MAR são:

- ~ Implantação de uma Política Socioambiental – com ações de capacitação e treinamento dos envolvidos, medição e monitoramento das ações. Como parte da implantação da política, temos:
- ~ Identificação dos Aspectos e Impactos ambientais;
- ~ Criação de medidas para consumo consciente - Princípio dos 3 R's (redução, reutilização e reciclagem);

- ~ Criação de programas de gestão ambiental;
- ~ Monitoramento e controle;
- ~ Treinamento, comunicação e conscientização;
- ~ Manter as questões Socioambientais na temática Curatorial – a curadoria do MAR se compromete em manter as questões ambientais e sociais nos seus eixos curatoriais, como forma de mostrar o seu compromisso com a temática;
- ~ Apoio às questões sociais desenvolvidas junto a Escola do Olhar – o MAR e a Escola do Olhar possuem neste conjunto, a oportunidade e o compromisso de dar suporte no desenvolvimento social do entorno no qual se situa, a Cidade do Rio de Janeiro. Através dos seus programas expositivos e de formação, o MAR e a Escola do Olhar possuem em sua missão o desenvolvimento social através da arte e da educação museal;
- ~ Coleta seletiva – Aproveitar a estrutura já existente e a equipe de conservação já capacitada para realizar a segregação para descarte dos materiais recicláveis. Realizar parcerias com a companhia de limpeza do município para viabilizar os descartes de forma adequada (evitando o incremento de custos), ou através de parcerias com comunidades / cooperativas de catadores e de reciclagem da região;
- ~ Uso eficiente de recursos – Monitoramento do consumo de

água, buscando redução equivalente efetiva. Buscar através dos contratos de serviços a diminuição de resíduo gerado (seja na movimentação de obras do acervo ou na montagem de exposições e eventos);

- ~ Eficiência energética – Avaliação de um programa de uso de fontes de energias renováveis e/ou adequação de infraestrutura para suportar a compra de energia no Mercado Livre (preferencialmente de fontes renováveis) e adequação do sistema de iluminação do Pavilhão de Exposições, sem o comprometimento das condições mínimas para o acervo. Ainda no programa de Eficiência Energética, o Museu de Arte do Rio possui atualmente a Certificação **LEED-NC Major Renovation v3**. na classificação SILVER, por ter seguido práticas exigidas de Construção Verde, alcançando a pontuação necessária. O LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) é uma certificação para edifícios sustentáveis criada pela ONG americana U.S. *Green Building Council* (USGBC), e que confirma que os empreendimentos foram concebidos, projetados e construídos com alto desempenho ambiental. As práticas desempenhadas por empreendimentos verdes podem reduzir substancialmente o impacto ambiental gerado pela sua construção e operação, além de gerar economia no consumo de água e energia.



## PROGRAMA DE ACESSIBILIDADE UNIVERSAL

### HISTÓRICO DE ACESSIBILIDADE NO MAR

Apesar da acessibilidade estar presente na história do Museu de Arte do Rio e da existência do Programa de 'Acessibilidade, Diversidade e Inclusão' dentro da Escola do Olhar, ainda não há um setor ou comissão responsável no MAR para tratar do tema de forma ampla e sistemática. Ações e pesquisas da Escola do Olhar se destacam ao longo dos anos e se desdobram como método de implementação da perspectiva inclusiva, na atuação da equipe de educação e pontualmente, de maneira transversal entre as equipes.

Arquitetonicamente, o Museu de Arte do Rio é um complexo formado por três edificações: o prédio do antigo Palacete

D. João VI, restaurado e modernizado para servir como pavilhão de exposições; o antigo prédio do Hospital da Polícia Militar, onde está a Escola do Olhar, e a antiga marquise da Rodoviária Mariano Procópio, que abriga serviços de apoio e áreas técnicas. Este processo de restauro e readequação dos espaços teve o acompanhamento da Secretaria Municipal da Pessoa com Deficiência, seguindo as diretrizes de acessibilidade universal. Ambos contam com sinalização em braille identificando os espaços e bebedouros, piso podotátil, banheiros acessíveis com corrimões de apoio e metragem ajustada, elevadores com sinalização sonora, maquetes táteis dos espaços de circulação, rampas de acesso, maçanetas modelo alavanca e etc. Dentro desta área, necessitam de atualização

regular, principalmente, as maquetes referentes ao território do entorno do museu, sinalização das exposições em cartaz e conteúdos referentes ao fluxo de circulação e rotas de fuga.

Tomamos como base o Caderno de Acessibilidade a Museus<sup>13</sup> produzido pelo IBRAM e a Lei Federal nº 10.098 de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade para pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida, mediante a supressão de barreiras e de obstáculos nas vias e espaços públicos, no mobiliário urbano, na construção e reforma de edifícios e nos meios de transporte e de comunicação. A Lei considera como barreira qualquer entrave ou obstáculo que limite ou impeça o acesso, a liberdade de movimento e a circulação com segurança das pessoas.

Esta lei traz também algumas medidas que precisam ser respeitadas para a garantia da acessibilidade, seja nos projetos fixos ou temporários do MAR, tais como:

- ~ Circulação de largura mínima de 90 cm e altura de 2,10 m;
- ~ Vãos de porta de no mínimo 80 cm e diâmetro de 1,50 m para manobras de cadeiras de rodas em 360° em qualquer ambiente;
- ~ Para conversões de 90°, os corredores devem ter 1,20 m de largura.

Ao longo de seus primeiros oito anos de trabalho, o MAR, através da Escola do Olhar, construiu suas redes dentro do programa de acessibilidade na confluência entre pesquisa, ações e eventos como: o MAR em LIBRAS; o Fórum de Cultura Surda; o Núcleo de Tecnologias Assistivas; implementação do horário de atendimento prioritário para pessoas com deficiência intelectual e dentro do espectro autista; desenvolvimento de materiais educativos acessíveis dentro das pesquisas de linguagem simples, audiodescrição e LIBRAS; desenvolvimento de visitas mediadas planejadas a partir das especificidades dos públicos; formação interna de equipes para inclusão e diversidade; entre outras. Para isto, contou com parceiros como a Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, o Instituto Nacional de Educação de Surdos - INES, Federação Nacional

de Educação e Integração dos Surdos - FENEIS, o Instituto Helena Antipoff - IHA, a Secretaria da Pessoa com Deficiência, entre muitas outras parcerias na perspectiva da plena participação, inclusão e autonomia dos sujeitos.

## DIMENSÕES DA ACESSIBILIDADE

Os mecanismos de acessibilidade são trabalhados com foco na função social do MAR, e desenvolvidos por meio da promoção da acessibilidade em suas mais variadas aplicações e por ações vinculadas ao fomento do acesso à cultura e a educação, que contemplará grupos historicamente excluídos. Além disso, a acessibilidade também se traduzirá no uso de tecnologias digitais para ampliação do acesso e do conhecimento, reconhecendo os museus como ferramentas de inclusão social, inclusão cultural e construção da cidadania.

As ações de acessibilidade e inclusão no MAR estarão presentes nos programas, produtos, intervenções culturais e arquitetônicas, espaços, mobiliário, equipamentos, metodologias e condutas que buscarão superar e transpor as múltiplas barreiras que possam existir entre o MAR e seus públicos, abrangendo os seguintes aspectos recomendados pelo Instituto Brasileiro de Museus através da Política Nacional Setorial de Museus que compreende este fator como de importância para a sustentabilidade socioambiental dos Museus de Arte:

- ~ Acessibilidade física: viabilidade do acesso e circulação de pessoas, possibilitando conforto e independência;
- ~ Acessibilidade social: uso de metodologias de conscientização sobre atitudes discriminatórias ou preconceituosas e aplicação dos princípios para a inclusão de todas as pessoas;
- ~ Acessibilidade informacional: ferramentas e linguagens universalmente acessíveis;
- ~ Acessibilidade estética: através da prática de cuidado e acolhimento para promover a acessibilidade estética da obra de arte, pela via da experimentação e do encontro com a arte e a cultura.

No MAR as ações de promoção da acessibilidade devem se refletir em toda a programação e estrutura do museu. Pensadas dentro da perspectiva da inclusão, todas as ações devem se dedicar desde seu princípio às reflexões acerca da garantia do acesso equânime dos públicos do museu. A Escola do Olhar oferece visitas mediadas para público agendado e espontâneo, podendo ser acessíveis em LIBRAS, linguagem simples ou outras técnicas de acessibilidade atitudinal. Os espaços do museu contam com piso podotátil, rampas para cadeira de rodas, cadeiras para pessoas com mais de 200 kg, elevadores, fraldários, banheiros adaptados, sinalização universal para



facilitar a mobilidade dos visitantes entre a Praça Mauá e o museu. Mobiliários adaptados para pessoas com deficiência física, mobilidade reduzida ou baixa estatura.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PROGRAMA

- ~ Integrar as iniciativas e pesquisas às iniciativas de outras instituições educativas e culturais, que estejam endereçando o tema acessibilidade por meio de parcerias, visando ampliar o público de acessibilidade do MAR e Escola do Olhar;
- ~ Aumentar a capacidade de captura de recursos e novos parceiros, por meio da apresentação das iniciativas já implementadas pelo MAR e Escola do Olhar, assim como de um plano de acessibilidade claramente definido e estruturado, com apresentação de metodologias e pesquisas;
- ~ Garantir que a memória das iniciativas e metodologias de acessibilidade do MAR e Escola do Olhar estão sendo resguardadas pela instituição;
- ~ Estabelecer diretrizes de acessibilidade do museu, mapeando constantemente as legislações relativas à inclusão e acessibilidade, e como elas se efetivam no cotidiano do museu;
- ~ Garantir que todas as áreas estejam atualizadas com as boas práticas e legislações de inclusão e acessibilidade, por meio de formação continuada das equipes;

- ~ Manter a condição de acessibilidade arquitetônica do MAR e Escola do Olhar e integrar novos conhecimentos à estrutura arquitetônica do MAR;
- ~ Definir os papéis e responsabilidades na construção e execução das diretrizes de acessibilidade do MAR e Escola do Olhar.

As legislações e normativas que regem os direitos da pessoa com deficiência e regulamentações acerca da acessibilidade em espaços culturais e de educação são diversas e estão presentes em variadas instâncias, algumas já citadas neste plano. Caberá ao documento de diretrizes de acessibilidade do museu, a ser elaborado complementarmente a esse Plano, compilar e organizar como essas políticas e normas se relacionam e se materializam transversalmente no trabalho de todas as equipes que formam o Museu de Arte do Rio.

Visando dar mais robustez às práticas transversais de acessibilidade no MAR e Escola do Olhar, indicamos a criação de uma Comissão de Acessibilidade, composta por integrantes das diferentes áreas do MAR. Essa comissão deverá ser responsável pela redação e aplicação das diretrizes de acessibilidade do museu.

Sendo o MAR um polo de pesquisa dentro das áreas sob as quais se debruça, e reforçando o compromisso com a democratização do acesso, cada equipe deverá se manter atualizada com as práticas de acessibilidade dentro de suas respectivas áreas de atuação e

em concordância com as diretrizes de acessibilidade do museu.

O MAR e a Escola já desenvolvem práticas e pesquisas dentro do campo da acessibilidade desde sua constituição. Resguardar a memória dessa trajetória se faz importante para comunicá-la aos públicos e possíveis parceiros, e para dar continuidade a essa pesquisa e implementação.

## ALGUMAS AÇÕES PROPOSTAS

A partir da construção do documento de diretrizes de acessibilidade do MAR, algumas ações poderão ser efetivadas para o aprimoramento do trabalho dentro do campo da acessibilidade e inclusão, seguindo os aspectos recomendados pela PNSM para Museus de Arte:

### Acessibilidade Física

Instalação de sinalização visual para alarme de incêndio (já existe o alarme sonoro) e desenvolvimento de tecnologia assistiva para a circulação de pessoas cegas ou com baixa visão com autonomia pelo espaço dos pilotis.

### Acessibilidade Social

Fortalecimento da rede de parceria dando prioridade às instituições/projetos que tenham o objetivo em comum com o MAR de formação mútua no tema da acessibilidade e inclusão em seus diversos aspectos.

### Acessibilidade Informacional

Revisão das comunicações internas e externas do museu para atualização das práticas dentro da perspectiva inclusiva. Isto poderá se dar através de formação interna de equipes e/ou convite de especialistas na área.

### Acessibilidade Estética

Produção e difusão de material educativo acessível e a acessibilidade das exposições.

### Diversas Acessibilidades

Redação coletiva das diretrizes de acessibilidade do museu por equipe multidisciplinar de trabalhadores e públicos do MAR; Publicação da sistematização da memória das ações educativas voltadas para acessibilidade.









## CONCLUSÃO

Este plano tem como finalidade, para além de suportar e orientar a gestão do MAR, dar transparência à sociedade a respeito dos desafios e ambições que o MAR projeta para si mesmo no horizonte de tempo até 2026. A sua manutenção, a constante consulta e recorrentes avaliações são fortemente recomendadas, como formas de salvaguardar a orientação estratégica proposta e profundamente discutida durante o processo de revisão do Plano Museológico do MAR.

Tendo em vista a dinâmica da sociedade e da economia nas quais

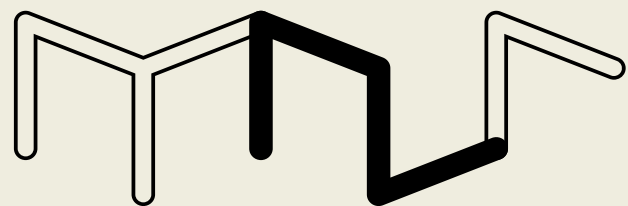
estamos inseridos, as práticas líderes da gestão museal sugerem um novo processo completo de revisão dentro de um ciclo de cerca de 5 anos. Pelo qual estima-se que as propostas apresentadas neste plano deveriam ser implementadas ao longo e dentro deste período.

Mudanças súbitas na gestão, no sentido de existir ou na orientação estratégica do MAR, devem ser refletidas em nova revisão do Plano Museológico, mesmo que em período inferior a 5 anos.

Rio de Janeiro, 20 de dezembro 2021







MUSEU DE ARTE DO RIO

VAARTUS  
CONSULTING

OEI

