

O modelo de gestão das organizações sociais: o caso do Museu de Arte do Rio de Janeiro (MAR)

The management model of social organizations: the case of the Rio de Janeiro Museum of Art (MAR)

Ana Ramos Rodrigues Castro*, Paola Carmen Valenzuela Cánepa**

Resumo: As organizações culturais públicas vêm sofrendo modificações em sua gestão nas últimas décadas. Essas mudanças apontam o aumento do Terceiro Setor e os modelos de gestão impostos por este na área cultural. Nesse contexto, este artigo analisa o modelo de gestão do Museu de Arte do Rio (MAR), museu público administrado pela Organização Social Instituto Odeon, localizado no Rio de Janeiro. A criação do MAR apresenta evidências de um modelo de gestão criado como proposta de um museu-marca, por estar dentro de uma rota turística e mercadológica. A metodologia aplicada consistiu em um estudo de caso realizado por meio de uma pesquisa documental e análise das legislações. Como resultado, o MAR apresentou estar em consonância com seu modelo de gestão público-privado que investe na qualidade de sua marca.

Palavras-chave: Gestão em Museus. Organização Social. Museu de Arte do Rio.

Abstract: Public cultural organizations have been undergoing changes in their management in recent decades. These changes point to the growth of the Third Sector and the management models imposed by it in the cultural area. In this context, this article analyzes the management model of the Rio de Janeiro Museum of Art (MAR), a public museum run by the Odeon Social Organization located in Rio de Janeiro. The creation of MAR presents evidence of a management model created as a proposal of a brand-name museum because of a tourist and marketing route. The applied methodology consisted of a case study carried out through a documentary research and analysis of the legislations. As a result, MAR has been in line with its public-private management model that invests in the quality of its brand.

Key-words: Management in Museums. Social Organization. Rio Museum of Art.

1. Introdução

Nas últimas décadas, as organizações culturais públicas vêm sofrendo modificações na sua gestão¹. Em museus públicos, o modelo de gestão que tem avançado é o de Organização Social (OS)², denominado Terceiro Setor.³ Este modelo

* Museóloga, Doutoranda em Políticas Públicas – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Bolsista CAPES/Demanda Social. anarrodrigues@gmail.com

** Professora adjunta na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS) e Doutora em Administração- Universidade Federal de Rio Grande do Sul (UFRGS). paola-canepa@uergs.edu.br

¹ Dados de 2014 do Instituto Brasileiro de Museus disponível em (BARBOSA DA SILVA; VIEIRA; ZIVIANI; TURBAY; PASSOS, 2014).

² O modelo de gestão por OS é firmado por meio de um *contrato de gestão* conforme a legislação federal Lei nº 9637/1998 que regula estas organizações. Para saber mais ver: (BRESSER-PEREIRA, 1997).

³ Para saber mais sobre o Terceiro Setor ver: (MONTAÑO, 2005).

de gestão firma uma parceria entre uma instituição pública com uma organização de direito privado.

Este artigo apresenta o caso da criação do Museu de Arte do Rio (MAR), localizado na zona portuária do Rio de Janeiro, inaugurado em março de 2013. O objetivo foi analisar o modelo de gestão do MAR de forma mais crítica. O MAR foi pensado dentro do projeto “Porto Maravilha”⁴. A implantação desse projeto tinha como objetivo revitalizar a região portuária do Rio de Janeiro para a Copa do Mundo (2014) e para os Jogos Olímpicos (2016), já que a região sofria um processo de “esvaziamento e abandono” por parte do poder público (IGREJAS, 2012, p.12).

O processo de “revitalização”, segundo Fernanda Sanchez (1999), faz parte do processo de gentrificação, termo oriundo do inglês *gentrification*⁵, compreendido como a ação de enobrecimento, aburguesamento ou elitização de uma área. Gentrificação consiste nas práticas de reapropriação de espaços pelo mercado através de operações urbanas que lhe conferem novo valor econômico e simbólico, geralmente orientando-os para o consumo residencial ou de serviços das camadas médias (SANCHEZ, 1999).

O projeto de criação do MAR entra no circuito do projeto de “revitalização” dentro da lógica mercantilista com valor simbólico. O MAR foi a primeira instituição cultural vinculada à Prefeitura do Rio de Janeiro administrada por uma Organização Social. Aliás, o MAR foi construído com este propósito: o de ser um equipamento cultural administrado por uma Organização Social. Assim, o Museu foi projetado e instalado pela Prefeitura do Rio de Janeiro e idealizado pela Fundação Roberto Marinho.

⁴ Uma Operação Urbana Consorciada (OUC) que visava à revitalização urbana da Região Portuária do Rio de Janeiro criada pela Lei Municipal nº 101 de 2009.

⁵ A primeira referência ao termo *gentrification* é atribuída a R. Glass que, em seu estudo sobre Londres em 1964 utilizou esta expressão, comparando o processo com um velho hábito próprio da gentry, uma expressão inglesa que designa pessoas ricas, ligadas à nobreza, que destacava a revalorização experimentada por certos bairros de Londres nos anos 1960. Quando vários *gentriers* migraram para um bairro que, até então, abrigava a classe trabalhadora, o preço imobiliário do lugar disparou, acabando por “expulsar” os antigos moradores para acomodar confortavelmente os novos donos do local. Fonte: GALHARDO, Leonardo Contreras Gouvêa. *Abordagem e Aspectos de Reabilitação e Revitalização da Obra do Porto Maravilha* / GALHARDO, L.C.G – Rio de Janeiro: UFRJ / Escola Politécnica, 2017. <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10022348.pdf> Acesso em 10. Nov.2018.

2. O Museu de Arte do Rio

O MAR encontra-se dentro dos fenômenos do tempo presente: um museu como produto cultural dentro de uma rota turística. Para Lisbeth Gonçalves a origem desses museus surgiu no cenário das cidades com valores de “museus/monumentos” (GONÇALVES, 2004, p. 70). Já alguns autores⁶ conferem usar o termo como “museu-marca”. O tema da marca⁷ dos museus está presente no contexto atual da cultura e tal fenômeno nos museus obriga os especialistas a debater o papel dos museus no mundo contemporâneo. Para Cícero Almeida (2002), a tendência monetarista do museu contemporâneo tem transformado instituições aparentemente culturais em “multinacionais da cultura”, atuando como grandes corporações econômicas.

Dentro do projeto de revitalização da região portuária do Rio de Janeiro, temos a arquitetura do MAR como um elemento que reforça esse local como estratégico e com valor histórico. O museu está integrado entre dois prédios: o palacete⁸ Dom João VI, de 1916 (que recebe as exposições do museu), e um edifício modernista dos anos 1940 (cedido pelo governo estadual, onde funcionava uma antiga rodoviária), que abriga a “Escola do Olhar”, onde são oferecidos cursos de formação, *workshops*, estágios em arte, etc.

O projeto arquitetônico do MAR foi concebido pelo escritório *Bernardes + Jacobsen* que propôs uma intervenção que dialogasse com a história do local. O museu engloba 15.000m² e inclui oito salas de exposições e cerca de 2.400m² divididos em quatro andares, a Escola do Olhar e áreas de apoio técnico e de recepção, além de serviços ao público. Os dois prédios⁹ foram unidos por meio de uma praça, uma passarela e cobertura fluida, em forma de onda, transformando-os em um conjunto harmônico, conforme apresenta a Figura 1 a seguir.

⁶ Margot Wallace autora do livro “Museum Branding” (2006) e Robert Jones.

⁷ A palavra marca utilizada neste artigo é no sentido que “alguns museus claramente se tornaram marca ao passarem a habitar o imaginário do público, ficando evidente nas grandes instituições com suas construções icônicas”, conforme Robert Jones (2012, p.29).

⁸ Tombado pela Secretaria de Patrimônio Cultural do Município em 5 de outubro de 2000.

⁹ Prédio 1 - O Palacete D. João está dividido em: - Espaço de Exposições - 1º pavimento: sala de exposição temporária dedicada a Arte Contemporânea; - 2º e 3º pavimentos: salas de exposições de média e curta duração; - 4º pavimento: sala de exposição de longa duração com foco no Rio de Janeiro; - Último pavimento: Cobertura e Terraço; e - Área central: circulação vertical – escadas e elevadores, sanitários e áreas técnicas. Prédio 2 - A Escola do Olhar está dividida em: - Térreo: bilheteria, loja e cafeteria; - 1º pavimento: áreas administrativas, sala de funcionários, vestiários e copa; - 2º e 3º pavimentos: salas de aulas; - 4º pavimento: biblioteca, auditório e sala para palestras; - 5º pavimento: auditório, sala de aula, varanda e rampa de acesso ao Palacete – prédio de exposições; - 6º pavimento: cafeteria e varanda; e - Cobertura.

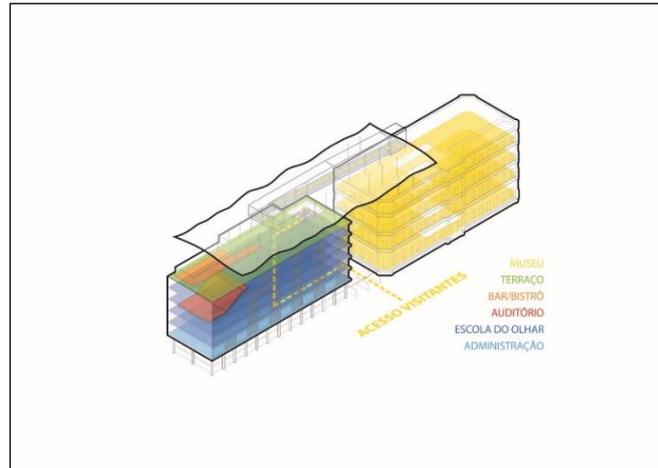


Figura 1 - Diagrama do Edifício. Fonte: MAR - Museu de Arte do Rio / *Bernardes + Jacobsen Arquitetura*

Conforme Patricia Igrejas (2012), as obras tiveram início em junho de 2010 e foram concluídas em 2012 e seu investimento total foi estimado em 43 milhões de reais.

O MAR, com sua arquitetura imponente, entrou na atual ordem política-econômica refletida nos museus de hoje, especialmente os dedicados à arte. Diversas instituições¹⁰ dessa natureza estão sendo criadas e projetadas de uma forma espetacularizada em algumas cidades no mundo, onde o Brasil não é exceção. Configurando-se não somente como um museu, mas como um "museu-marca". A espetacularização, de modo geral, atinge todos os níveis do museu, sejam internos ou externos, e também funcionam como um instrumento de propaganda. A forma arquitetônica desses projetos confirma esta espetacularização com prédios monumentais que, por si só, já são considerados uma própria obra de arte (ROBERT JONES, 2012). A fachada do MAR demonstra sua imponência (Figura 2).

¹⁰ Outros museus que seguem esta linha de "museu-marca", é a Fundação Guggenheim que possui filial em vários lugares do mundo: Nova York, Veneza, Bilbao e Abu Dhabi.



Figura 2 - Fachada do Museu de Arte do Rio. Fonte: <<http://www.conhecendomuseus.com.br/noticias/museu-arte-do-rio-programacao-especial-hoje/>>. Acesso em: 10 nov. 2018

A arquitetura monumental do MAR fortalece o modelo de gestão OS que objetiva atrair grandes públicos estimulando a espetacularização da cultura e passam a configurar-se em espaços de entretenimento com pouca criticidade ou estímulo para a reflexão.

Diante da realidade dos museus brasileiros de abandono e descaso¹¹, o fato de existir uma proposta de criação de um museu com recurso de milhões em investimento público, para servir aos propósitos de uma entidade privada deve ser analisado com cautela e com considerações críticas.

Nas seguintes seções deste artigo apresentam-se o modelo de gestão do Instituto Odeon no MAR, os instrumentos legais de gestão do MAR, explica-se a metodologia utilizada neste artigo apresentando os documentos que foram usados, os instrumentos de gestão do MAR, apresentam-se as análises do modelo de gestão e, por último as considerações finais.

2. Modelo de gestão do Instituto Odeon no Museu de Arte do Rio

A gestão do MAR já nasceu como um modelo de gestão OS. Conforme Bresser Pereira (1998), as Organizações Sociais são um modo de organização pública não estatal destinado a absorver atividades publicizáveis mediante qualificação específica. Trata-se de uma forma de propriedade pública não estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos, que não são propriedade de nenhum

¹¹Reportagem: *Descaso com museus não é novidade no Brasil: relembre outros incidentes* <<https://revistagalileu.globo.com/Ciencia/noticia/2018/09/descaso-com-museus-nao-e-novidade-no-brasil-relembre-outros-casos.html>>. Acesso em: 13 nov. 2018.

indivíduo ou grupo e estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público.

Embora se trate de uma organização sem fins lucrativos, o funcionamento das OSs na gestão da coisa pública somente é viável pelos aportes financeiros do Estado. Em contrapartida, a OS fica responsável das responsabilidades que, em teoria, seriam do próprio Estado, comprometendo-se com um programa de metas e resultados. Para tanto, celebram-se contratos de gestão entre o Estado e as OSs, onde são realizadas as delegações de certas atividades de utilidade pública, de responsabilidade (não exclusiva) do Estado, mas que poderiam ser, ao menos em tese, melhor executadas pelo setor privado.

A parceria público-privada entre a Secretaria Municipal de Cultura (SMC) do Rio de Janeiro com o Instituto Odeon aconteceu por meio do Contrato de Gestão¹², instrumento jurídico que formaliza a parceria, que foi realizado antes mesmo de sua inauguração. Conforme a Lei municipal do Rio de Janeiro o Contrato de Gestão é definido como:

Art.5º entende-se por contrato de gestão o instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como Organização Social, com vistas à formação de uma parceria entre as partes para fomento e execução de atividades (Lei nº5026/2009).

No Contrato de Gestão está registrada toda operacionalização das atividades e os serviços culturais que a organização contratada tem que realizar no MAR. As etapas do trabalho a serem implementadas estão especificadas, os indicadores, as metas anuais a serem alcançadas, o plano de trabalho a ser realizado, bem como os valores necessários à sua execução, as regras de governança, as contrapartidas do poder público, entre as quais, os repasses financeiros.

O Instituto Odeon para administrar o MAR recebeu um repasse financeiro da prefeitura no valor de 24 milhões de reais. Em 2017, este contrato foi renovado pelo atual prefeito Marcelo Crivella até abril de 2019. No entanto, o valor repassado diminuiu para cerca de 19 milhões de reais.

¹²Assinado em 27/04/2012 em conformidade com a Legislação Municipal do Rio de Janeiro que qualifica e regulamenta as Organizações Culturais, por meio da Lei nº 5026/2009 e o Decreto Lei nº 30780/2009.

A diminuição deste repasse de verbas públicas¹³ está de acordo com o modelo de gestão OS, pois se permite que, além dos recursos repassados pelo governo, os museus possam ter outras fontes de financiamento, como é o caso do MAR. Assim, com a entrada de outros recursos, o MAR diminui sua dependência de verbas advindas diretamente do poder público. A possibilidade de captar recursos de outras fontes é uma das características do modelo de contratualização de parceria com Organização Social presente no Contrato de Gestão¹⁴.

Dentro da diversificação de captação de recursos, o MAR apresenta como fonte de renda: 1) receita operacional [recursos arrecadados com bilheteria, locação de espaços, cessão onerosa de espaço para eventos e as permissões onerosas de espaço para café, loja e restaurante]; 2) receitas de patrocínio [recursos arrecadados de empresas por meio de leis de incentivo federal, estadual, municipal ou de outras formas, como recursos não incentivados] e 3) programa MAR de Amigos [programa de fomento direto de pessoa física às atividades do museu].

O Instituto Odeon tem a responsabilidade sobre a gestão e decisões sobre o MAR. Assim a gestão tem autonomia e “flexibilidade”, pois, a OS faz a gestão dos fornecedores e dos funcionários em regime privado de contratação, agilizando as atividades do Museu e conferindo transparência em seus processos (seus relatórios financeiros estão disponibilizados no *website* do museu). A seguir, a Figura 3 apresenta o organograma do MAR.

¹³ Em 2013, ano da inauguração do museu, os recursos públicos representaram 62% as receitas. Nos anos seguintes, a fatia dos repasses diminuiu para 60%, em 2014; ficou em 61%, em 2015; e foi para 49%, em 2016. Fonte: Dados referentes ao Relatório de Gestão de 2016.

¹⁴ Contrato de gestão (2012) do MAR parágrafo sexto. <https://www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/contrato_de_gestao_mar.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2016.

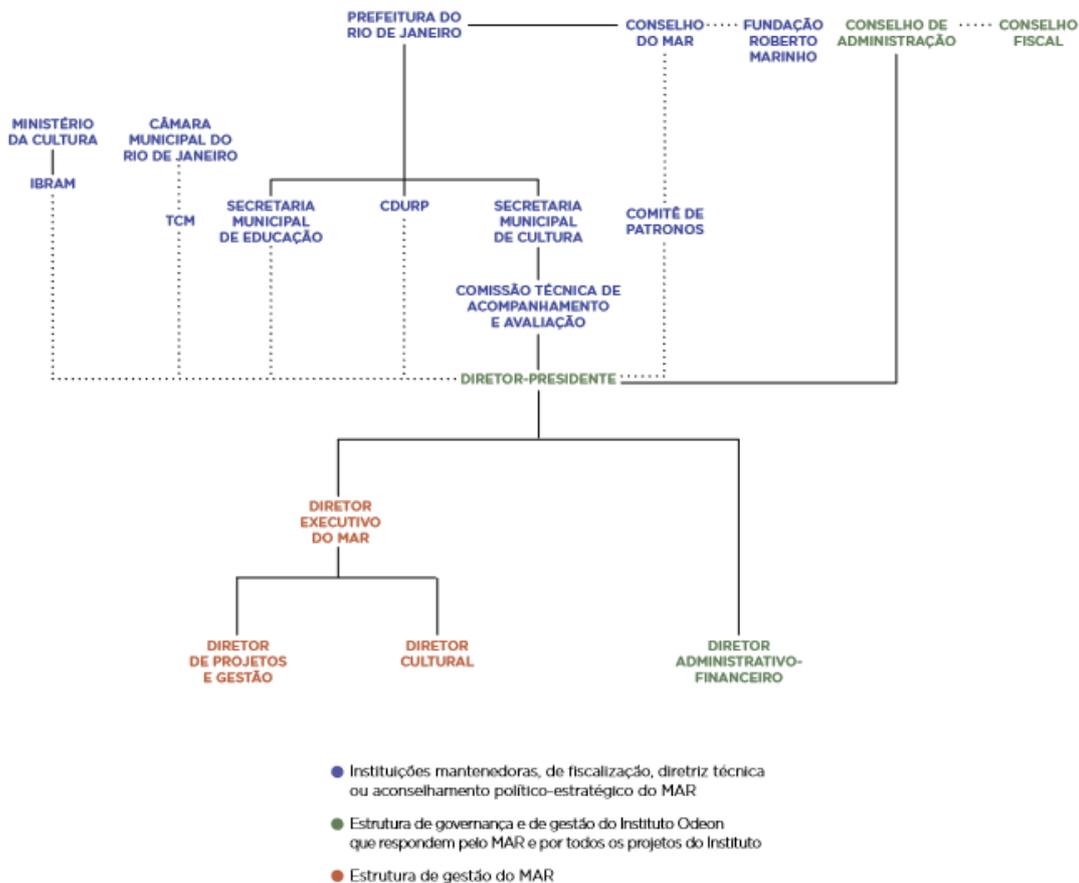


Figura 3 - Organograma do MAR. Fonte: <https://www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/web-12.04-rel_mar_2015.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2018

A complexidade do organograma demonstra que este modelo de gestão não é tão “flexível”, pois necessita de um grande envolvimento de diferentes setores e parcerias para sua administração. Como se fosse uma grande empresa, o MAR apresenta em torno de 100 funcionários no seu quadro, atuando em diferentes atividades. O organograma apresenta dois conselhos que apoiam a gestão executiva do MAR: o Conselho de Administração do Instituto Odeon, o qual responde por todas as deliberações estratégicas da organização; e o Conselho Municipal do Museu de Arte do Rio (CONMAR), que foi criado exclusivamente para o MAR, por decreto do prefeito, e é formado por representantes da prefeitura e da sociedade civil. Também existe o Conselho Fiscal do Instituto Odeon, que audita as contas e avaliza as decisões financeiras da organização, conforme determina a legislação.

O Instituto Odeon também presta contas para a Comissão Técnica de Acompanhamento e Avaliação (CTAA), criada no âmbito do contrato de gestão com a

secretaria de cultura por meio de relatórios quadrimestrais publicados no *site* do Museu. Na Gestão Executiva do MAR existem cinco diretorias: o diretor-presidente, o diretor administrativo-financeiro, o diretor-cultural do MAR, o diretor executivo do Mar e o diretor de projetos e gestão.

2.1 - Instrumentos legais de gestão do Museu de Arte do Rio

A legislação que rege a contratualização entre a Organização Social e o Poder Público no município do Rio de Janeiro é a Lei nº 5.026 de 2009 que instituiu as Organizações Sociais e o Decreto Lei nº 30.780 de 2009 que a regulamenta, tudo em conformidade com a Lei Federal¹⁵.

Os instrumentos legais são os documentos que regularizam a parceria entre o poder público e as Organizações Sociais. A OS necessita realizar um Contrato de Gestão, apresentar seu Plano de Trabalho, ter seu Regimento Interno e ter o seu próprio Estatuto para estar apta a realizar a contratualização junto ao Estado. Esta parceria só acontece depois que o poder público se certifica da existência e a adequação da sede ou filial da Organização Social¹⁶.

Para dar continuidade na contratualização a OS deve apresentar o programa de trabalho, neste documento deve constar suas metas, prazos de execução e os indicadores do trabalho que será desenvolvido. Conforme consta artigo 7º sobre os preceitos que deve ser observado na elaboração do Contrato de Gestão:

Art. 7º Na elaboração do contrato de gestão devem ser observados princípios gerais do art. 37 da Constituição Federal e, também, os seguintes preceitos:

I - especificação do **programa de trabalho** proposto pela Organização Social, estipulação das **metas** a serem atingidas e respectivos prazos de execução, bem como previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante **indicadores** de qualidade e produtividade;

II - estipulação dos limites e critérios para a despesa com a remuneração e vantagens de qualquer natureza a serem percebidas pelos dirigentes e empregados das Organizações Sociais, no exercício de suas funções;

III - atendimento à disposição do § 2º, do art. 5º, desta Lei;

Parágrafo único. O Secretário Municipal da pasta competente deverá definir as demais cláusulas necessárias dos contratos de gestão de que for signatário (Lei nº 5026/2009, grifo nosso).

¹⁵ Lei nº 9.637/1998 - Lei que qualifica as entidades como organizações sociais e institui o Programa Nacional de Publicização.

¹⁶ Conforme o artigo 2º parágrafo primeiro da Lei nº 5026/2009.

Para continuar a habilitação da OS, também é necessária a instituição apresentar o Estatuto e o Regimento Interno, conforme os respectivos artigos:

Artigo 2º - São requisitos específicos para que as entidades privadas referidas no artigo anterior habilitem-se à qualificação como Organização Social, inciso I, alínea c) previsão expressa de ter a entidade, como órgãos de deliberação superior e de direção, um Conselho de Administração e uma Diretoria, definidos nos termos do **Estatuto**, assegurado àquele composição e atribuições normativas e de controle básicos previstos nesta Lei (LEI nº 5026/2009, grifo nosso).

Artigo 4º - Para os fins de atendimento dos requisitos de qualificação, devem ser incluídas entre as atribuições privativas do Conselho de Administração; inciso VI - **aprovar o Regimento Interno** da entidade, que deve dispor, no mínimo, sobre a estrutura, o gerenciamento, os cargos e as competências (LEI 5026/2009, grifo nosso).

O Estatuto tem por objetivo cuidar de assuntos internos e externos de uma instituição, determinando o que deve ser feito. Define o campo de atuação e a natureza jurídica das entidades, determinando os princípios, diretrizes, organização, competências e funcionamento da instituição.

Já o Regimento Interno é um documento que cuida de assuntos exclusivamente internos, elaborado para estabelecer as normas de funcionamento da instituição, desde a sua finalidade, propósitos, objetivos, política institucional, formas de manutenção, número de setores e/ou departamentos e seus respectivos funcionários, assim como a construção do seu organograma. Nele serão estabelecidos propósitos, objetivos, política institucional, papel e composição da diretoria, assim como formas de manutenção (competências).

3. Metodologia

Para alcançar os resultados esperados sobre o modelo de gestão do MAR a metodologia aplicada consistiu em um estudo de caso realizado por meio de uma análise documental e, concomitante a esse processo, realizou-se a análise das legislações pertinente ao objetivo do artigo.

A parte documental foi analisada por meio dos documentos que formalizaram a parceria entre a prefeitura e a Instituição Odeon instituindo o modelo de gestão do

MAR e encontram-se disponível no *site* do MAR no campo transparência¹⁷ e consistiu em trabalhar com os seguintes documentos da administração do MAR: contratos de gestão, relatórios de gestão, regimento interno, Estatuto Odeon, Plano de Trabalho e Planejamento Estratégico.

As legislações utilizadas na pesquisa foram a Lei 5.026/2009 (Dispõe sobre a qualificação de entidades como Organizações Sociais do Rio de Janeiro) e o Decreto 30780/2009 (Regulamenta a Lei Municipal nº 5026/2009).

Como referencial teórico foi utilizado o autor Robert Jones diretor da Wolff Olins, uma das maiores consultorias de marca do mundo, que aborda as difíceis relações entre os conceitos de museu e marca, que costumam entrar em conflito no segmento cultural e o autor Cícero Antônio Fonseca de Almeida, com o artigo intitulado “Dinheiro e diversão x patrimônio e identidade: a encruzilhada dos museus na nova ordem liberal”, de 2002. O autor trabalha questões a partir das notícias sobre a implantação de uma filial do Guggenheim no Rio de Janeiro, discutindo os novos paradigmas dos museus no mundo contemporâneo.

Para conhecimento existem outras pesquisas¹⁸ que abordam a temática do modelo de gestão OS no âmbito da cultura e também trabalhos que investigaram o modelo de gestão do MAR¹⁹. Para este artigo nos baseamos nos documentos produzidos pela instituição, os dados fornecidos no *site* do Museu e também pelas legislações apresentadas.

¹⁷ Para acessar os documentos na íntegra: <<https://www.museudeartedorio.org.br/pt-br/gestao/transparencia>>. Acesso em: 20 out. 2018.

¹⁸ Para saber mais ver: O livro de Elizabeth Pontes, de 2012, “Por uma cultura pública: organizações Sociais, OSCIPS e a gestão pública não estatal na área da cultura”, traz um panorama do modelo de gestão pública compartilhada com o terceiro setor, por meio de organizações sociais (OSs) e organizações da sociedade civil de interesse público (Oscips), procurando analisar seu impacto em programas, corpos estáveis e equipamentos públicos na área cultural. O estudo é baseado nas experiências de São Paulo, que emprega a gestão por meio de OSs, e de Minas Gerais, que possui parcerias com Oscips. E a pesquisa da autora Bianca Corazza com sua dissertação de 2017, “Organizações Sociais de Cultura: um modelo de gestão sob o ponto de vista da Museologia. Um estudo de caso do Memorial da Resistência de São Paulo” aborda o modelo de gestão por Organização Social de Cultura tendo como estudo de caso o Memorial da Resistência de São Paulo por meio do ponto de vista da Museologia.

¹⁹ Sobre as pesquisas do modelo de gestão do MAR existem: o livro organizado por Carlos Gradim, intitulado “O terceiro setor na gestão da cultura: a perspectiva a partir do Museu de Arte do Rio”, de 2017, aborda aspectos atuais e desafios do modelo de gestão de equipamentos de cultura por meio de parcerias entre o setor público e o terceiro setor – em especial com organizações sociais. O livro é composto por artigos interdependentes e complementares, e tem como base a experiência do Instituto Odeon na gestão do MAR; e a tese de Pedro Paulo de Toledo Gangem, “Políticas Culturais e Modelos de Gestão: as Organizações Sociais a partir do Museu de Arte do Rio – MAR”, de 2018.

4. Instrumentos de gestão no Museu de Arte do Rio

Cada instituição apresenta suas normas, regras, procedimentos, rotinas de trabalho, ou seja, procedimentos que devem ser seguidos para que se alcance eficácia na realização de suas atividades. No Museu isso não é diferente.

O MAR apresenta seu Plano de Trabalho²⁰ de acordo com o Contrato de Gestão firmado entre a prefeitura do Rio de Janeiro onde estão presentes os indicadores e as metas que o Instituto Odeon tem que apresentar como resultados. No Plano de Trabalho constam as metas a serem alcançadas em cada área temática e seus respectivos indicadores de desempenho. Os temas estão divididos em seis grandes áreas: 1) acervo, 2) programa expositivo e programação cultural, 3) programa de educação e acessibilidade, 4) comunicação e imprensa, 5) captação de recursos e relacionamento, 6) gestão e infraestrutura.

Outro documento presente é o Estatuto²¹ do Instituto Odeon, estando em consonância com a legislação, neste documento estão presentes: sua finalidade, objetivos e princípios; os direitos e deveres de seus associados; sua estrutura organizacional e o que compete cada órgão realizar na instituição.

O Instituto Odeon também apresenta seu Regimento Interno²² com sua estrutura organizacional, seu gerenciamento, cargos, competências, direitos e deveres dos seus integrantes da OS.

No entanto, em relação à legislação dos museus²³ no *site* do MAR, não encontra-se disponibilizado o seu Plano Museológico. Este documento, conforme o Estatuto de Museus, é compreendido como a ferramenta básica de planejamento estratégico do museu. Conforme o artigo 44: “É **dever** dos museus elaborar e implementar o plano museológico” (LEI nº 11.904/2009, grifo nosso). O MAR também não apresenta em seu *website* o Regimento Interno do Museu, conforme a legislação vigente dos museus estabelece²⁴.

Entretanto, o MAR realiza as ações básicas de um museu: colecionar, registrar, conservar, pesquisar e comunicar o acervo. Conforme os dados

²⁰ Documento na íntegra: <https://museudeartedorio.org.br/sites/default/files/plano_de_trabalho.pdf>.

²¹ Documento na íntegra: <https://www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/estatuto_odeon_-_2017_-_registrado_em_bh.pdf>.

²² Documento na íntegra: <https://www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/regimento_interno.pdf>.

²³ Lei nº 11.904/2009 – Instituiu o Estatuto de Museus e o Decreto nº 8.124/2013.

²⁴ Decreto nº 8.124/2013 artigos 22º e 32º.

apresentados no *site* do MAR²⁵, seu acervo foi formado por meio de doações espontâneas e, atualmente apresenta cerca de seis mil itens museológicos, 6.025 arquivísticos, 12.180 bibliográficos, sendo 1.481 livros de artistas. Este acervo foi constituído por doação de indivíduos, empresas e outras entidades, tais como fundações.

O MAR tem autonomia política, o que faz com que o museu aborde questões pertinentes do século XXI para serem trabalhadas por meio de seu acervo em suas exposições. No momento atual, o MAR expõe duas exposições²⁶ :

1) Título: Arte Democracia Utopia - quem não luta tá morto - Período: 15/09/2018 a 16/05/2019 - Sinopse: Assinada por Moacir dos Anjos, a exposição traz exemplos do pensamento utópico que marca a arte brasileira recente, por meio de trabalhos de artistas contemporâneos, obras históricas e ações realizadas por grupos comunitários, associações e outras articulações da sociedade civil que visam a construção de estruturas de atuação política e social.

2) Título: O Rio do samba: resistência e reinvenção - Período: 28/4/2018 a 10/3/2019 – Sinopse: a exposição celebra os 5 anos do MAR e expõe aspectos sociais, culturais e políticos da história do samba carioca desde o século XIX até os dias de hoje. A mostra é dividida em três momentos: Da herança africana ao Rio negro, Da Praça XI às zonas de contato e O Samba Carioca, um patrimônio.

Na parte educativa o MAR desenvolve atividades por meio da Escola do Olhar, realizando cursos e *workshops*, teóricos e práticos, palestras, seminários nacionais e internacionais, mobilizando pesquisas, interesses e públicos distintos.

Neste sentido, as relações da marca MAR se propagam com a missão do Museu pelas ações educativas e pelas exposições. Reforçando a missão do MAR: em desenvolver um espaço onde o Rio se encontra e se reinventa através do conhecimento da arte e da experiência do olhar, com ênfase na formação de acervo e na educação.

²⁵ Para saber mais: <<https://www.museudeartedorio.org.br/pt-br/o-mar/reserva-tecnica>>. Acesso em: 09 nov. 2018.

²⁶ Para saber mais: <<https://www.museudeartedorio.org.br/pt-br/exposicoes/atuais>>. Acesso em: 10 nov.2018.

5. Análises do modelo de gestão do MAR

O modelo de gestão do MAR nos leva para o seu Planejamento Estratégico²⁷ onde encontramos as propostas divididas em quatro áreas a que se propõe desenvolver: acervo/educação, cidade, gestão e infraestrutura.

Na parte de gestão, no Planejamento Estratégico do Instituto Odeon, encontra-se uma das estratégias de gestão do MAR: o fortalecimento da marca do museu.

Implantar e atuar segundo um modelo de gestão que se torne referência em resultados e transparência junto ao público e outras instituições culturais, fortalecendo a **marca** do MAR e, conseqüentemente, atraindo patrocinadores e apoiadores (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, p. 27, grifo nosso)

A “gestão da marca do museu” encontra-se no Planejamento Estratégico do Instituto Odeon como um dos desafios do projeto de gestão. Este desafio consiste em estabelecer parâmetros gerais para o MAR se registrar como uma marca no imaginário público (*branding*). O Planejamento Estratégico reforça que “é de grande relevância para a longevidade do MAR, tanto na sua dimensão econômica quanto política, em que a marca do MAR apareça como ativo da maior importância” (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, p. 27). Por isso, o Instituto Odeon se preocupa em manter seus diferentes públicos que visitam o Museu trabalhando:

para que as atividades sejam motivadores (que sejam atraentes e criem desejo nos principais públicos de interesse) e particulares (que tenham ligação profunda com a identidade, a missão e a visão do museu). A partir desses parâmetros, mapear e construir relacionamento com redes de organizações que se configurem como públicos de interesse privilegiado (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, p. 37).

Para chegar ao seu objetivo, o Instituto Odeon desenvolve várias ações tanto educativas, quanto exposições e eventos para relacionar a marca MAR de forma positiva para a sociedade. Além disso, no Planejamento Estratégico existe o “Projeto Movimento Qualidade: Planejamento e Implantação de Ações de Qualidade”. A OS entende o sistema de qualidade como instrumento estratégico que viabiliza atingir as metas estabelecidas e os padrões de eficiência e eficácia desejados (excelência em gestão). Assim se garante a qualidade do Museu e torna visível a responsabilidade da

²⁷ Para acessar documento na íntegra: <<https://www.museudeartedorio.org.br/pt-br/gestao/planejamento-estrategico>>. Acesso em: 05 nov.2018.

OS no sucesso da instituição demonstrando seu valor perante à sociedade, fortalecendo, assim a sua “marca” e agregando valor à mesma.

Na área estratégica gestão e infraestrutura, o indicador refere-se à satisfação do público com o serviço prestado. Este indicador pretende coletar informações sobre a qualidade do atendimento dos funcionários, limpeza e conservação do prédio e a qualidade do serviço prestado pela loja, café e restaurante presentes no MAR. Vistos como parte de seus serviços (especialmente os três últimos), a coleta de informações sobre estes, a satisfação do público sobre estes indicadores demonstra a preocupação do MAR em atender os desejos do mesmo, confundido-os como clientes.

Para corroborar a confusão, Eder Sá Alves Campos (2017) apresenta que o Instituto Odeon utiliza uma métrica para saber o nível de satisfação do seu público. Esta ferramenta *Net Promoter Score* (NPS) é largamente utilizada para coletar dados sobre a satisfação do cliente em lojas, mercados, *Shopping Centers*, etc. Esta forma de avaliação reforça a relação que a OS tem com o público do Museu, uma relação de cliente, ou melhor, cliente-cidadão. Este tipo de relação é uma das características do Terceiro Setor. Mais uma evidência do MAR como um produto cultural e de sua criação dentro de um contexto mercadológico.

O modelo de gestão do MAR nos conduz a uma análise crítica de sua origem. As ações do MAR analisadas neste texto apresentam indícios de sua proposta de trabalhar o Museu como uma marca. Os elementos pontuados ao longo do texto nos revelam: primeiro a arquitetura monumental, segundo o modelo de gestão administrado por uma Organização Social e, em terceiro, o foco em trabalhar a marca MAR presente no Planejamento Estratégico.

O conjunto dessas três dimensões nos conduziu ao resultado do MAR como uma marca, que foi construída ao longo dos seus cinco anos de existência. Uma instituição que se propôs a desenvolver um trabalho de forma adequada e com qualidade. Apresentando grandes exposições e projetos educativos com temas pertinentes para que os visitantes procurassem retornar ao Museu e, para também conservar e estimular novos patrocinadores a investirem com confiança na marca do Museu.

O museu como uma marca, para George Yúdice (2006), entra na ideia de produto cultural no sentido de “conveniência da cultura”, onde encontramos em diferentes estratégias museus que são usados com o objetivo do desenvolvimento

urbano, a promoção de culturas nativas e patrimônios nacionais a serem consumidos no turismo.

Para o autor Robert Jones (2012), a marca não se traduz apenas pelo nome, pela logomarca, pelo *design* gráfico e nem apenas pelo *marketing*, mas sim tudo que representa uma organização. Desta forma, o autor nos alerta que nesses casos a marca deve ser trabalhada de forma cuidadosa nas exposições, eventos e mostras de coleções abordando-a dentro de um conceito daquilo que o museu pretende representar.

Para Robert Jones (2012) tanto os museus quanto as marcas estão mudando. No caso dos museus contemporâneos as mudanças podem ser vistas nas seguintes questões:

Primeiro, visitantes que costumavam apenas frequentar (ir e olhar), agora, querem participar (comentar, contribuir, criar). **Segundo**, museus que costumavam trabalhar de forma independente agora querem, ou precisam, colaborar com outras instituições, com vizinhos, com a mídia. E, **por fim**, museus que costumavam pensar de forma ocidentalizada querem agora exibir e investigar diversas culturas, diferentes perspectivas, múltiplas vozes (ROBERT JONES, 2012, p.35, grifo nosso).

O MAR vem representando uma marca com alta qualidade atingindo suas metas conforme apresentam seus relatórios de gestão com o propósito de ser uma marca conhecida e de confiança pela sua gestão de excelência.

6. Considerações finais

Com mudanças acontecendo na gestão cultural impostas por uma nova ordem econômica que passou a dominar todas as outras formas de organização da sociedade, tornou-se importante analisar o modelo de gestão no caso do MAR realizado por uma organização social.

O seu processo de origem foi concebido dentro de um contexto de revitalização para ser inserido em um circuito turístico da cidade do Rio de Janeiro. Além, de inserir o Brasil nas estruturas econômicas do mundo globalizado. Esta dimensão está presente em sua arquitetura, com um projeto arquitetônico muito ambicioso que une um prédio eclético e outro modernista, seu conjunto encontra-se como uma obra de arte. Com uma vista privilegiada da Baía de Guanabara, da ponte

Rio-Niterói, da Praça Mauá e do Museu do Amanhã. A partir da revitalização, esta zona portuária do Rio de Janeiro passou a ser um cartão postal da cidade com o MAR presente dentro deste cenário.

O modelo de gestão do MAR é realizado por uma OS, permitindo uma autonomia na busca por diferentes arrecadações de verbas e patrocinadores para sua sustentabilidade. Este modelo de gestão realizado por uma organização pública não estatal se destaca pela maior autonomia de gestão. Em termos práticos, essa autonomia representa “flexibilidade” e foco em resultados e deve ser traduzida em prestação de serviços de qualidade para a sociedade. Esta visão de flexibilidade e qualidade dos serviços é característica do Terceiro Setor, que trata o serviço público como ineficiente e o cidadão como cliente-cidadão, dentro de uma lógica de prestador de serviço para o consumidor.

O seu Planejamento Estratégico apresenta diretrizes específicas para trabalharem em seus projetos a marca MAR com qualidade; o que se reflete nas diferentes atividades realizadas no MAR, que busca fortalecer sua marca como um produto cultural.

O MAR como uma instituição pública favorece um conjunto de fatores para refletirmos sobre a relação do poder público com as instituições culturais. A pergunta que fica é a seguinte: só se investe em museus no Brasil quando eles estão dentro de um circuito cultural e mercadológico? É preciso refletir sobre o futuro dos museus.

Os museus na contemporaneidade com sua presença monumental não necessitam ser somente um lugar de consumo da arte ou turismo, mas, também um local para conhecimento, crítica da arte e pesquisa. Dentro da lógica da nova ordem econômica o capital cultural está introjetado dentro deste sistema de mercado de forma que consegue transformar o visitante de uma exposição em um modelo consumidor, o “consumidor de imagens”. Para Cícero Almeida (2002) os eventos organizados pelos museus assumem a rotina dos *shopping centers*, onde tudo é passível de consumo, se não podemos comprar um *Monet* original, adquirimos seus quadros na loja por meio de pôsteres, calendários, chaveiros, lápis, camisetas etc.

Os museus monumentais não são maioria, mas é preciso entender estas instituições como uma leitura crítica da nossa sociedade atual, que busca colocar tudo como produto, a cultura, a arte os quais precisam de alguma forma ser consumidos.

O MAR apresenta suas evidências de sua marca em relação ao sistema mercadológico, tanto na concepção de sua origem, dentro do projeto Porto Maravilha que previa equipamentos culturais na zona portuária do Rio de Janeiro, sendo classificado como uma das “âncoras culturais” pelo prefeito da época, dentro do plano de revitalização da região portuária da cidade.

O alto investimento tanto na restauração do Palacete que abriga as exposições quanto no repasse de recursos da prefeitura para a OS administrar passa a ser questionado, em vista que outras instituições culturais do Rio de Janeiro não recebem a mesma “atenção” por parte da Prefeitura ou do Estado. Os museus públicos do RJ não possuem um repasse de orçamento neste valor para realizarem sua administração, muitos sofrem com abandono e com pouco investimento financeiro²⁸.

Os dados revelam que o Rio de Janeiro é o quinto estado com maior número de museus no Brasil e abriga o terceiro maior quantitativo de instituições na região Sudeste, com 254 museus²⁹ sendo os museus públicos maioria no universo de museus existentes no Rio de Janeiro.

Para Cícero Almeida (2002), seria melhor, em vez de canalizar recursos para uma poderosa instituição, o fizessem em prol das instituições locais já existentes, que encontram-se em penúria de repasse financeiro, para melhorar suas administrações, ampliar suas instalações e aumentar suas coleções. Patrícia Igrejas (2012)³⁰ também critica que não pode ser vista como natural a construção de dois museus (MAR e Museu do Amanhã) com investimentos públicos na ordem de 175 milhões de reais.

A marca MAR tem reconhecimento internacional. O MAR apresenta um modelo de gestão bem sucedido, fortalecendo sua identidade e qualidade da sua marca por meio dos investimentos dos patrocinadores.

Em contraponto, o MAR, mesmo ocupando um prédio histórico, tem sua origem e história recente em relação às instituições museológicas centenárias

²⁸ Para saber mais leia a reportagem: “Outros prédios históricos do Rio sofrem com abandono do poder público” em <<https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2018/09/03/outros-predios-historicos-do-rio-sofrem-com-abandono-do-poder-publico.ghtml>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

²⁹ Conforme os números do Cadastro Nacional de Museus (CNM) do Ibram (2010), a natureza administrativa dos museus do RJ se divide em (68,7%) pública, (16,5%) privada e (14,8%) como outros.

³⁰ A autora apresenta em sua pesquisa os seguintes dados: o Rio de Janeiro possui 56 museus e mais 55 centros culturais.

brasileiras que existem e resistem por meio de aparelhos, por não estarem dentro de um cenário turístico e mercadológico.

Referências

ALMEIDA, Cícero Antônio Fonseca de. *Dinheiro e Diversão x Patrimônio e Identidade. Anais do Museu Histórico Nacional*, v. 34, p. 265-276, 2002.

BARBOSA DA SILVA, Frederico; VIEIRA, Marco Estevão de M.; ZIVIANI, Paula; TURBAY, Pedro; PASSOS, Renata. *Encontros com o futuro: prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI*. Brasília: IBRAM, 2014.

BRASIL. *Lei nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009*. Institui o Estatuto de Museu. Brasília, DF, 14 de janeiro de 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20072010/2009/Lei/L11904.htm>. Acesso em: 20 jun. 2018.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Lua Nova* [online], n.45, p.49-95, 1998. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-64451998000300004>>. Acesso em: 19 mar. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Organizações Sociais. Cadernos do MARE*, Brasília, n.2, Abril. 1997.

CAMPOS, Eder Sá Alves; SIQUEIRA, Ana Carolina H.; PEREIRA, Lara Bruno Ramos; GRADIM, Carlos Antônio da Silva. *Instituto Odeon e o contrato de gestão do museu de arte do rio (MAR): reflexões e análise crítica da agenda de desenvolvimento do modelo de organizações sociais*. X Congresso CONSAD de gestão Pública. Brasília/ DF. 2017

MONTAÑO, Carlos. *Terceiro setor e questão social; crítica ao padrão emergente de intervenção social*. São Paulo: Cortez, 2005. 3ª edição. 288 p.

MUSEU DE ARTE DO RIO *Website*: <<http://www.museudeartedorio.org.br/>>

YÚDICE, George. *A conveniência da cultura: usos da cultura na era global*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. 615 p.

GONÇALVES, Lisbeth Rebollo. *Entre Cenografias: O Museu e a Exposição de Arte no Século XX*. São Paulo; Editora da Universidade de São Paulo/Fapesp, 2004.

ORLANDI, Nana Vasconcelos; FERREIRA, Alvaro. *O Projeto “Porto Maravilha” e a transformação espacial da Zona Portuária do Rio de Janeiro*. Departamento de Geografia e Meio Ambiente. 2014.

IBRAM. *Museus em Números*. Brasília, v.1, 2011. 240 p.

IBRAM. *Encontros com o futuro: prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI*. Brasília, DF. (Coleção Museu, economia e sustentabilidade). 2014. 142 p.

IGREJAS, Patrícia Machado. *Reinventando espaços e significados: Propostas e limites da urbanização turística no Projeto Porto Maravilha*. 2012. 142 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento Urbano e Regional), Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2012.

JONES, Robert. *Museum Next*. In: MENDES, Luis Marcelo. (Org.). *Reprograme: comunicação, marca e cultura numa nova era de museus*. Rio de Janeiro: Imã Editorial, 2012.p. 27 – 41.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MAR. Disponível em:
<<https://www.museudeartedorio.org.br/pt-br/gestao/planejamento-estrategico>>. Acesso em: 02 nov. 2018.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO. Câmara Municipal do Rio de Janeiro. *Lei n.º 5.026 de 19 de maio 2009*. Dispõe sobre a qualificação de entidades como Organizações Sociais e dá outras providências. Rio de Janeiro: CMRJ, 2009.

_____. *Decreto n.º. 30780, de 2 de junho de 2009*. Regulamenta a Lei Municipal n.º 5026, de 19 de maio de 2009, que dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais (...). Rio de Janeiro: PMRJ, 2009.

REGIMENTO INTERNO INSTITUTO ODEON. Disponível em:
<https://www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/regimento_interno.pdf>
Acesso em: 20 out. 2018.

SÁNCHEZ, F. & MOURA, R. *Cidades modelo: espelhos de virtudes ou reprodução do mesmo? Cadernos IPPUR*, Rio de Janeiro, ano XIII, n. 2, p. 95-114, ago.-dez. 1999.

Data de recebimento: 21.12.2018

Data de aceite: 24.02.2019