

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO- CAMPUS NILÓPOLIS
BACHARELADO EM PRODUÇÃO CULTURAL**

**AS PRÁTICAS EDUCATIVAS E A GESTÃO DE PROJETOS EM
MUSEUS: UMA ANÁLISE DO MUSEU DE ARTE DO RIO**

RAPHAELA MACHADO DE SOUZA SIQUEIRA

NILÓPOLIS, FEVEREIRO DE 2016

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO- CAMPUS NILÓPOLIS
BACHARELADO EM PRODUÇÃO CULTURAL**

**AS PRÁTICAS EDUCATIVAS E A GESTÃO DE PROJETOS EM
MUSEUS: UMA ANÁLISE DO MUSEU DE ARTE DO RIO**

Monografia apresentada à coordenação do Curso de Bacharelado em Produção Cultural, como cumprimento parcial das exigências para conclusão do curso. Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Delvalhas Piccolo

RAPHAELA MACHADO DE SOUZA SIQUEIRA

Fevereiro, 2016

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO- CAMPUS NILÓPOLIS
BACHARELADO EM PRODUÇÃO CULTURAL**

**AS PRÁTICAS EDUCATIVAS E A GESTÃO DE PROJETOS EM
MUSEUS: UMA ANÁLISE DO MUSEU DE ARTE DO RIO**

Monografia apresentada à coordenação do
Curso de Bacharelado em Produção Cultural,
como cumprimento parcial das exigências para
conclusão do curso.

Aprovada em ___ de _____ de 20__.

Conceito: ___ (_____).

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Fernanda Delvalhas Piccolo (Orientadora/IFRJ)

Profa. Esp. Suelle Maria de Lima (IFRJ)

Prof. Dr. Tadeu Mourão (IFRJ)

Agradecimentos

Agradeço primeiramente, a minha mãe e minha vó por todo o apoio e amor dado durante a vida, a minha orientadora Prof.Dra. Fernanda Delvalhas Piccolo pelos ensinamentos e pelo suporte nesse trabalho, a minha família, aos meus amigos por serem incondicionalmente as melhores pessoas do mundo, ao Diego por ter me ensinado o real valor de uma amizade verdadeira, a Victoria por sempre estar do meu lado nos meus momentos felizes e nos de desespero, a equipe MAR por todo tempo doado para esse trabalho e por tudo o que me ensinaram dentro de minha trajetória profissional, ao CNPq pela oportunidade de iniciação científica através de uma bolsa de pesquisa, a qual tive como orientador, o Prof. Dr. Tiago José Lemos Monteiro a quem agradeço não só, pelos ensinamentos na minha vida acadêmica mas principalmente pela sua amizade, aos meus irmãos por mostrarem a tranquilidade de um amor que é pra sempre e por último a minha melhor amiga de quatro patas, Taty, minha companheira durante 11 anos, que me deixou no final de ano de 2015, obrigada por me ensinar o verdadeiro significado de lealdade.

Resumo

Nesse trabalho, com o olhar da produção cultural, pretendo apresentar um breve histórico da criação dos museus no mundo, para entender como surgiu sua relação com as práticas educativas. Estas, atualmente, são desenvolvidas das mais diversas formas em instituições culturais, através da mediação de cursos, de palestras e de conversas de galeria. Para compreender melhor como elas acontecem na prática, realizo uma pesquisa de campo no Museu de Arte do Rio (MAR). Museu, que foi construído na região portuária do município do Rio de Janeiro e implementado mediante o regime de Organizações Sociais (OS), no qual a prefeitura do Rio entrega o gerenciamento de um aparelho público para uma instituição privada. Sendo assim, busco entender como sua forma de gestão interfere ou auxilia na produção de suas atividades educativas, apontando, quais pontos unem essas duas práticas: a gerencial e a educativa. Além disso, também pretendo demonstrar, como a comunicação entre as duas áreas torna-se complementar dentro do processo de produção das atividades, fazendo com que estas, aconteçam da forma como foram planejadas.

Palavras-chave: Práticas educativas, Museu, Produção cultural, Gestão, Museu de Arte do Rio(MAR).

Abstract

In this work, with the cultural producer's point of view, I intend to present a brief report of the creation of museums around the world, in order to understand how their relationship with the education practices borned. Nowadays, these practices are developed in different ways inside cultural institutions, through cultural mediation, courses, lectures and gallery's conversations. A research was realized in the Museu de Arte do Rio (MAR) to better understand how it really happens. This museum was built in the Rio de Janeiro's port region and it was implemented beneath a Social Organization's regimen. It consists of transference of the public institution management to a private one. Hence, I would like to understand how a private management of a public institute can influence and contribute to educational activities and explain in which points both practices are connected: the management and the educational. Moreover, I also mean to demonstrate how the communication between these two areas becomes complementary in the field of activities' production, so that their outcomes can be as planned.

Key words: Education practices, Museum, Cultural Production, Management, Museu de Arte do Rio (MAR).

Lista de Imagens

Foto 1- Praça Mauá em 2010	23
Foto 2- Praça Mauá em 2015.	24
Foto 3 - Os dois prédios que compõem o MAR.....	26
Foto 4- Passarela suspensa	26
Foto 5- Atividade educativa GT acessibilidade	45
Foto 6- Batalha do Conhecimento – Edição de Novembro 2015.....	53
Foto 7- Biblioteca MAR.....	55

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Porcentagem por tipo de museu no Rio de Janeiro	20
Gráfico 2- Histórico de Público MAR	23
Gráfico 3- Boletim de visitação	34

Lista de Tabelas

Tabela 1- Indicadores da Educação	37
Tabela 2- Indicador de público MAR	38

Sumário

Introdução	9
Capítulo 1 - Museus e as Práticas Educativas	12
1.1-Trajectoria dos Museus	12
1.2 - Rio de Janeiro e os museus	18
1.3 - A Criação do Museu de Arte do Rio (MAR).	20
Capítulo 2- O Museu de Arte do Rio	28
2.1- A estrutura MAR	28
2.2- A estrutura da Gerencia de Educação do MAR	38
Capítulo 3- Os programas da Escola do Olhar	47
3.1. Programa Vizinhos do MAR.....	48
3.2. O Programa MAR na Academia.....	50
3.3. Programa Arte e Cultura Visual.....	51
3.4. Biblioteca do MAR.....	54
3.5- O Programa de visitas	55
3.5.1. As visitas agendadas.....	55
3.5.2. Ações para o público espontâneo	59
3.5.3. Formação com professores	60
3.6- A comunicação entre o Núcleo de Projetos e o Setor de Educação	64
Considerações Finais	66
Referências Bibliográficas	69
Anexos	71
Anexo A – Questionário de Entrevista A.....	71
Anexo B – Questionário de Entrevista B.....	72
Anexo C - Questionário de Entrevista C	73

Introdução

Na presente monografia, com a perspectiva da produção cultural, busco compreender as relações existentes entre as práticas educativas e o modelo de gestão desenvolvidos no Museu de Arte do Rio(MAR), situado no centro da cidade do Rio de Janeiro. Um museu com dois anos de existência, que tem como modelo de gestão o sistema OS (Organização Social), utilizado no setor da cultura, pela primeira vez, em 1998. Com isso, busco correlacionar quais são as influências desse modelo na criação e no desenvolvimento de atividades educativas. E ainda, entender o papel de um setor ligado à educação em espaços culturais, compreendendo qual é o lugar e as contribuições do produtor cultural nessa área e nessas práticas.

A aproximação com o MAR surgiu diante da minha experiência profissional como monitoria estagiária, no setor de educação do museu, durante 11 meses, e como estagiária de projetos, no núcleo de projetos, por mais 10 meses. A partir dessa experiência, percebi como a comunicação entre esses dois setores, durante a execução de atividades realizadas no museu, é complementar e importante para seu desenvolvimento. Outro fator que me motivou a esse recorte foi o fato do MAR ser um museu novo, pensado no âmbito do programa de revitalização da zona portuária da cidade¹, e por existirem poucas pesquisas relacionadas a esse tema. Ressalto que realizo essa pesquisa como forma de trabalho de conclusão de curso, por perceber como a formação em produção cultural pode te trazer experiências tanto ligadas à construção de práticas educativas como na área de gestão.

Acredito que a pesquisa possa contribuir para o desenvolvimento de um pensamento onde o produtor é visto não só como um realizador, idealizador ou responsável pela captação de recursos de um projeto, mas também como um

¹ O chamado Porto Maravilha, projeto de revitalização da zona portuária do Rio de Janeiro, é um programa de revitalização urbana realizado pela prefeitura do município com a finalidade de promover uma reestruturação local, por meio da ampliação, articulação e requalificação dos espaços públicos da região, visando à melhoria da qualidade de vida de seus atuais e futuros moradores. Fonte:<http://www.portomaravilha.com.br/portomaravilha>

gestor. Sendo este, responsável pelo acompanhamento dos resultados finais de cada atividade, de suas potencialidades, de seus pontos de atenção e de seus processos financeiros. O produtor, como disse anteriormente passa pelas diversas etapas de criação de uma ação cultural e por isso, seu olhar pode contribuir para uma gestão mais eficiente destas. Diferentemente do olhar de um administrador, por exemplo, que tem por formação um olhar mais gerencial ou de um artista, criador de diversos tipos de atividades mas na maioria das vezes, não tem nenhuma intimidade com os processos burocráticos e financeiros do projeto.

Buscando alcançar os objetivos descritos no início deste trabalho, utilizei, para a construção da pesquisa a ser apresentada aqui, uma metodologia qualitativa, com observação participante da rotina do museu e a realização de entrevistas com funcionários de dois setores: o setor de educação e o núcleo de projetos. Além disso, busquei dados quantitativos sobre público e número de atividades realizadas para mostrar como é realizado o acompanhamento do que é produzido na instituição. A execução das entrevistas e a utilização de dados quantitativos foram feitas a partir de um processo de autorização de pesquisa, junto à biblioteca MAR.

Durante as entrevistas tive o cuidado e o esforço de tentar separar o lado funcionária do MAR do de pesquisadora, mas, na maioria dos casos, fui tratada como colega de trabalho. Com isso, demorei mais tempo pra conseguir realizá-las, por causa de recorrentes remarcações dos dias combinados. Como consequência, ainda, realizei apenas três entrevistas: uma com a educadora de projetos, outra com a coordenadora pedagógica, e uma com a assistente de projetos, todas as três funcionárias CLTs. A primeira é formada em cinema pela PUC, está cursando mestrado na área de educação em museus e é funcionária do MAR há três anos, atuando no setor de educação; a segunda é graduada em História, mestre em museologia e patrimônio, e trabalha no MAR há três anos, no setor de educação; a terceira entrevistada é formada em Tecnologia da Informação com MBA na área de gestão de projetos em curso, e trabalha no MAR há 1 ano e 3 meses no núcleo de projetos.

Nesse contexto, a presente monografia está dividida em três capítulos. No primeiro, apresento uma breve trajetória dos museus como instituições que conhecemos hoje. Além disso, descrevo como e quando surgiu sua relação com

as práticas educativas e suas formas. Por fim, busco entender as características dos museus existentes no Rio de Janeiro, chegando ao MAR, um dos museus mais novos do estado.

No segundo capítulo, na busca de entender a estrutura de funcionamento e gestão do MAR, traço um breve histórico da implantação do sistema OS no país e suas características. Além disso, descrevo como funciona o setor responsável pela gestão dos projetos da instituição e o setor ligado as suas práticas educativas.

No capítulo final, descrevo e problematizo os programas que constituem o Projeto de Educação do museu, mostrando as características de suas atividades, seu público alvo e o contingente de público alcançado com essas ações, pensando em como o tipo de gestão pode auxiliar ou interferir na construção destas.

Capítulo 1 - Museus e as Práticas Educativas

No presente capítulo, irei discutir sobre a criação dos museus no mundo e como essas novas instituições chegaram ao Brasil. Através dessa trajetória, observamos o surgimento da utilização de práticas educativas dentro desses espaços e quais são os resultados dessas ações. Por fim, traço um panorama dos museus da cidade do Rio de Janeiro e suas características, para chegar ao Museu de Arte do Rio, instituição criada no século XXI.

1.1-Trajectoria dos Museus

A palavra museu surgiu na Grécia antiga, os *Museions*. Esses eram templos utilizados para a contemplação de deuses, estudos científicos, literários e artísticos. Embora seu conceito esteja ligado à arte, literatura e ciência, diferentemente da concepção de museu hoje, ainda não se pensava a construção de uma coleção de artigos ligados a temática desses templos. Esquecidas durante a Idade Média, as instituições voltam a serem faladas no século XV, quando na Europa o colecionismo vira moda. A nobreza da época, principalmente o principado, começa a guardar obras de arte da antiguidade, objetos vindos da América, da Ásia e obras produzidas por encomenda pelas famílias.

Nesse período, existiam gabinetes e coleções científicas formadas por estudiosos em busca de simulações da natureza, muitas vezes chamados de museu. Dentro, possuíam diversos tipos de espécies, objetos e seres exóticos. Como afirma Julião (2001: 20):

Com o tempo, tais coleções se especializaram. Passaram a ser organizadas a partir de critérios que obedeciam a uma ordem atribuída à natureza, acompanhando os progressos das concepções científicas nos séculos XVII e XVIII. Abandonavam, assim, a função exclusiva de saciar meras curiosidades, voltando-se para a pesquisa e a ciência pragmática e utilitária.

Das coleções formadas pela nobreza, surgiram, posteriormente, museus como entendemos hoje, ou seja, espaços criados para a contemplação das obras e objetos expostos que possam ser utilizados por qualquer tipo de público. Naquela época, o acesso era restrito a seus proprietários e convidados. Cabe lembrar, que a Revolução Francesa “traçou os contornos da acepção moderna de museu” (Julião, 2001:21), a partir dela, as exposições passam a ser públicas.

Esse pensamento é consolidado no final do século XVIII e início do XIX, quando são criados museus como o Museu Britânico (1753), o Museu do Prado, em Madri (1810), o Museu Real dos Países Baixos, em Amsterdã (1819) e tantos outros, passando por cidades como Berlim, São Petersburgo e Viena. Logo após a Revolução, o Louvre, um palácio real francês, torna-se um museu, atualmente o mais visitado do mundo. No Brasil, foi criado por iniciativa de Dom João VI o Museu Real em 1818, no Rio de Janeiro, atualmente conhecido como Museu Nacional. Seu acervo² inicial era composto por uma pequena coleção sobre história natural.

Apesar de partirem dos mesmos conceitos, as instituições do período tinham suas particularidades. Elas podiam ser divididas em dois tipos: as dedicadas à história e à cultura nacional e aquelas voltadas para a pré-história, arqueologia e etnologia. No Brasil e outras colônias, que haviam se tornado independentes, os museus nacionais foram utilizados como tentativas de legitimação dos novos estados, por isso mais explorados nessas regiões ,através do tipo de acervo dos museus. O surgimento do Museu Histórico Nacional (MHN) em 1922 no Rio de Janeiro é um dos exemplos dessa “estratégia”, ao contrário da maioria dos museus do país que Julião chama de “enciclopédicos”³, o MHM era destinado a formular uma representação de nacionalidade, através de seu acervo composto por objetos que documentavam a evolução da nação brasileira.

Sua utilização como um equipamento de legitimidade nacional, mostra que os museus, agora abertos a sociedade, tem um papel não só na memória, história

²Acervo significa grande quantidade de algo, abundância. É uma palavra proveniente do termo latino *acervos* (coleção). Em geral, a palavra é utilizada para fazer referência a uma coleção de obras ou bens que fazem parte de um patrimônio.

³ JULIÃO (2001) afirma que eram museus dedicados à pesquisa em ciências naturais, voltados para a coleta, o estudo e a exibição de coleções naturais, de etnografia, paleontologia e arqueologia.”

e estilos artísticos de uma sociedade mas na política. Santos e Chagas (2007) afirmam que a história dos museus modernos está vinculada à constituição dos estados nacionais:

A história dos museus modernos está vinculada à constituição dos estados nacionais, à democracia, ao capitalismo, à industrialização, ao individualismo e à ordenação crescente do tempo e do espaço. À medida que as instituições religiosas deixaram de ser as principais formuladoras da ordem natural e humana, outras instituições ganharam poder e passaram a exercer a função de explicar a razão do mundo. (SANTOS e CHAGAS, 2007:14)

Do século XVIII até a atualidade, essas instituições acumularam significados e usos sociais diversos. Desde espaço produtor e reformulador de conhecimento até lugar de construção de memória coletiva, tecnológicas de instrução e educação. Para Koptcke, Cazelli e Lima (2007:70), existem, na atualidade, duas lógicas de museu:

Uma lógica de mercado, da indústria cultural, e uma lógica de legitimidade social. A segunda dentre estas se pauta no alargamento da missão dos museus, que afirmam, por meio de investimentos em ações voltadas para a educação e a mediação cultural, o compromisso com a popularização das ciências e de distintas expressões da cultura humana.

Na lógica de legitimidade social, os museus desejam ir além de uma missão de preservar e transmitir aspectos culturais mas sim contribuir para o desenvolvimento das sociedades onde estão inseridos. Com o investimento em ações educativas na busca de cumprir o seu objetivo social, as instituições culturais começam a se utilizar de práticas educacionais. É possível considerar a existência de três tipos de práticas educacionais distintas, a educação formal, a não-formal e a informal (Gohn, 2006).

A educação formal é desenvolvida pelas escolas, trabalha com conteúdo já planejado e o educador responsável é o professor. A informal é aquela onde o indivíduo aprende através do seu ambiente social (dependendo do local onde mora, sua família e pessoas com quem convive diariamente.). A não-formal acontece em momentos construídos coletivamente, ou seja, o educador dentro dessa prática é o *outro*:

Há na educação não-formal uma intencionalidade na ação, no ato de participar, de aprender e de transmitir ou trocar saberes. Por isso, a educação não-formal situa-se no campo da Pedagogia Social- aquela que trabalha com coletivos e se preocupa com os processos de construção de aprendizagens e saberes coletivos. (GOHN, 2006:2)

Para a realização desses processos são pensadas metodológicas. Na educação realizada na escola, elas são estipuladas por lei. Já quando pensamos na construída coletivamente, não existe um tipo metodológico específico, as formas são construídas junto com o processo. Para todos os caminhos realizados é importante a ação daqueles que GOHN (2006) chama de agentes mediadores, muito importantes para a construção dos processos, por serem os referenciais destes, os construindo através de suas visões.

Qualquer que seja o caminho metodológico construído ou reconstruído é de suma importância atentar para o papel dos agentes mediadores no processo: os educadores, os mediadores, assessores, facilitadores, monitores, referências, apoios ou qualquer outra denominação que se dê para os indivíduos que trabalham com grupos organizados ou não. Eles são fundamentais na marcação de referenciais no ato de aprendizagem, eles carregam visões de mundo, projetos societários, ideologias, propostas, conhecimentos acumulados etc. (GOHN,2006:5)

A educação utilizada dentro dos museus é a não-formal, por influência do momento Pós-revolução Francesa quando as coleções já não eram mais exclusivas de seus proprietários, ou seja, com a população nos museus, as exposições antes excludentes e voltadas para os entendedores da arte, se tornaram mais informativas e didáticas para acolher seu novo público. Em consequência, como BARBOSA (1989) afirma, em 1852, no “Victoria and Albert Museum”, em Londres, é criada a função do “arte-educador”, que nasce como um agente metodológico do processo educacional realizado nessas instituições. Sua função inicial era interpretar as exposições criadas pelos curadores do museu, posteriormente, como veremos, esta função se modifica com o desenvolvimento a área educacional nesses espaços passando a ser o principal agente mediador das práticas educativas executadas nas instituições.

A partir desse momento, outros espaços passaram adotar a função de arte-educador, criando até mesmo setores exclusivos para as ações educativas. Apesar disso, apenas no século XX, a educação em museu tenta ter o mesmo

espaço que a conservação e exibição de obras de arte ou objetos históricos, porém esta se instala nessas instituições para problematiza-las e por isso, muitas vezes é vista como um “problema” e assim até não tem o mesmo espaço e valor que a arte. No Brasil, os trabalhos educativos em Museus começaram a surgir no ano de 1950 no Rio de Janeiro. BARBOSA (1989) afirma que os trabalhos com educadores no país começaram de forma improvisada, principalmente pela falta de profissionais especializados nessa área, como era uma prática recente, não existiam cursos para essa especialidade.

Em São Paulo, a partir de 1980, o Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo (MAC/USP) começou uma mudança na visão dos setores educativos do país. Isso porque no MAC/USP foi criado um sistema chamado de “Proposta Triangular”, onde se propunha um ensino da arte nas escolas, relacionando este a sua prática. Essa proposta, foi denominada desta forma por partir de três dimensões: a primeira propunha a leitura das obras das exposições, a segunda sua produção e a terceira sua contextualização. BARBOSA (2009) afirma que a proposta levou muitos professores para os museus, isso porque esta foi difundida e seus princípios passam a integrar os “Parâmetros Curriculares” determinados pelo MEC.

Os museus, lugares da prática da leitura da obra de arte, passaram a ser mais procurados por professores e seus alunos. À medida que a Abordagem triangular foi sendo difundida e, posteriormente, quando seus princípios foram integrados, como agenda escondida, aos Parâmetros Curriculares determinados pelo MEC (1996/1997), a procura dos professores por cursos e visitas a museus foi intensificada. (BARBOSA,2009:17)

Sendo assim, percebemos que uma proposta educativa criada em uma prática não-formal foi, de certa forma, utilizada para o ensino formal da arte, levando seus agentes metodológicos(professores) e alunos aos museus.

A metodologia usada dentro dos museus para atender os alunos e professores das escolas, além dos outros visitantes, é a chamada mediação, realizada em grupos pelos arte-educadores do museu. Assim como o cargo de educador de museu (ou mediador), o conceito de mediação foi se modificando ao longo do tempo. Na década de 1990, quando, no Brasil, os museus começam a criar setores educativos e ter uma maior preocupação social, a mediação era feita através de percursos pelas exposições pensados pelos educadores, nesses

percursos os educadores escolhiam obras e objetos expostos, estudavam sobre suas características e discorriam sobre elas para o grupo atendido. Isso restringia a visita a uma linha já planejada, impedindo a interação dos visitantes com outras partes da exposição, cerceando práticas não-formais ou informais de educação que poderiam vir a surgir. Nesse sentido, BARBOSA (2009:18) afirma que os educadores:

Esquecem-se de que Rudolf Arnheim dizia que é pela seletividade que a criatividade começa. O educador de museu precisa dialogar com os interesses de cada grupo e, se possível, de cada sujeito observante. É o observador que deve escolher o que analisar com a ajuda do mediador.

Outra forma de mediar, mais utilizada na atualidade, é através da utilização de pedagogia questionadora, em vez de um percurso pré-definido, os mediadores propõem reflexões e problematização do assunto tratado na exposição. É proposta pelo educador, uma análise dos objetos expostos, feita pelo grupo de visitantes e não uma interpretação já planejada por este. Porém, é importante que exista um diálogo entre o educador e o grupo, a visita pode ficar cansativa a partir do momento que apenas se mostrem questões sobre os conteúdos e o mediador não dê respostas.

Pode ser irritante quando o educador apenas se limita a devolver a pergunta do visitante. Exemplo, o visitante pergunta: “Por que tem essa cruz aí?”. O educador responde: “Por que você acha que a cruz está aí?”. Isso uma ou duas vezes é suportável, mas se acontecer constantemente ao longo de visitas comentadas (melhor que visita guiada ou monitora) é um desastre.(BARBOSA,2009:18)

O tipo de mediação tem influência direta na experiência do visitante dentro de uma exposição, como vimos acima se o educador optar pela sua seleção de obras a serem discutidas, a experiência dos visitantes será exclusivamente com essas obras, já se a escolha parte do público, os objetos selecionados podem ter relações com seu ambiente social, sua experiência profissional entre outros fatores, se tornando totalmente diferente da primeira. Com tudo, a mediação é apenas potencializadora no processo interpretativo, afinal, ela também pode acontecer sem a presença de um educador. Quando um visitante vai à uma exposição, mesmo sem estar acompanhado de um agente, ele já está em uma prática educativa, entre suas vivências e os assuntos ali abordados.

1.2 - Rio de Janeiro e os museus

No Brasil, foi elaborado, mediante o Cadastro Nacional de Museus (CNM), o “Guia dos Museus Brasileiros”, o projeto começou em 2006 e teve 5 anos de duração. Ele contém dados como ano de criação, situação atual, endereço, horário de funcionamento, tipologia de acervo, acessibilidade e infraestrutura de mais de 3mil museus, sendo 23 virtuais⁴.

A partir do ano de 2009, quando é instituída a Lei nº 11.904⁵, que dá origem ao Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), órgão responsável pelos direitos, deveres e obrigações relacionados aos museus federais. O cadastro passa a usar como parâmetro para a conceitualização de museu, o seguinte modelo:

Art. 1º. Consideram-se museus, para os efeitos desta Lei, as instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento. Parágrafo único. Enquadrar-se-ão nesta Lei as instituições e os processos museológicos voltados para o trabalho com o patrimônio cultural e o território visando ao desenvolvimento cultural e socioeconômico e à participação das comunidades. (Artigo 1º da lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009.)

A formação do guia ocorreu tanto por museus mapeados, ou seja, instituições as quais a existência é comprovada através de contato telefônico ou e-mail como por instituições cadastradas, que preencheram o questionário, disponível no portal virtual do CNM. Os seus acervos são classificados como de: Antropologia e Etnografia, Arqueologia, Artes Visuais, Ciências Naturais e História Natural, Ciência e Tecnologia, História, Imagem e Som, Virtual, Biblioteconômico,

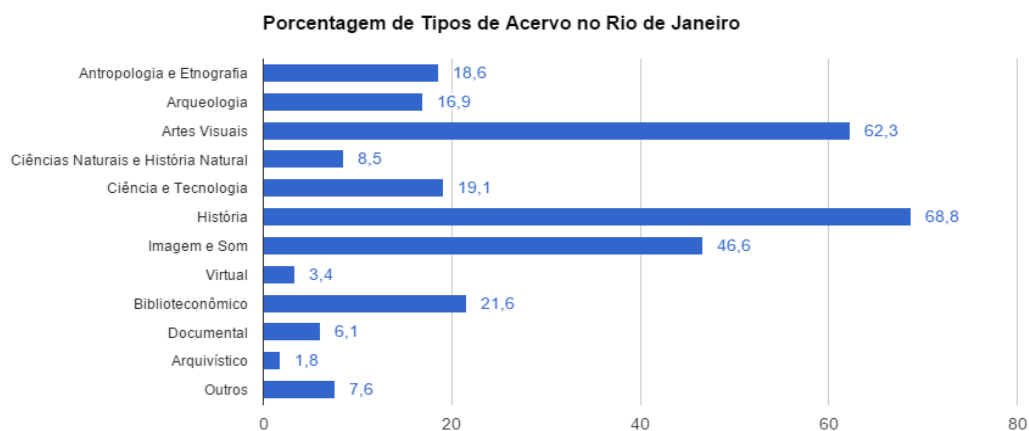
⁴ O CNM entende como museu virtual a instituição sem fins lucrativos que conserva, investiga, comunica e interpreta bens culturais que não são de natureza física. Isto significa dizer que todo o acervo do museu virtual é composto por *bytes*, ou seja, potencializado pela tecnologia. Por conseguinte, sua comunicação com o público é realizada somente em espaços de interação cibernéticos.

⁵ Lei federal, criada em 14 de Janeiro de 2009, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm

Documental e Arquivístico. Uma mesma instituição pode se cadastrar como tendo mais de um dos tipos de acervo, dependendo de suas particularidades.

No Rio de Janeiro, atualmente existem cerca 372 museus, 254 são cadastrados e 118 foram apenas mapeados. A maior parte deles, cerca de uma centena, está localizada na capital do estado e os outros divididos em 92 municípios diferentes. A cidade do Rio de Janeiro (capital homônima do estado) é a segunda do Brasil com mais museus; em primeiro lugar está a cidade de São Paulo. Através do cadastro realizado pelo CNM é possível observar os tipos de museus localizados no Rio de Janeiro. Conforme observamos no gráfico 1 (abaixo), os dados de 2010, apontam que, tem-se uma maior quantidade, respectivamente, de museus com acervos voltados para as categorias história, artes visuais e imagem e som⁶.

⁶ Na categoria de acervo de história estão os museus, cujo o acervo tem itens relacionados a bens culturais que ilustram acontecimentos ou períodos da História. Já os de acervo em artes visuais, englobam: coleções de pinturas, esculturas, gravuras, desenhos, incluindo a produção relacionada à Arte Sacra. Nesta categoria também incluem-se as chamadas Artes Aplicadas, ou seja, as artes que são voltadas para a produção de objetos, tais como porcelana, cristais, prataria, mobiliário, tapeçaria etc. E os considerados de imagem e som contém acervos voltados para documentos sonoros, videográficos, filmográficos e fotográficos. fonte: http://www.museusdorio.com.br/joomla/images/stories/guia/Guia_dos_Museus_Brasileiros_Regiao_Sudeste.pdf

Gráfico 1: Porcentagem por tipo de museu no Rio de Janeiro

Fonte: Guia “Museu em números”, edição de 2010, do IBRAM

Cabe salientar, que o Cadastro de museus é contínuo, mas ainda não foi lançada uma nova versão de guia. Portanto, alguns museus recém inaugurados não estão dentro desses números. Um exemplo são as novas instituições situadas na região portuária da cidade, através do projeto da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro o “Porto Maravilha”, na qual encontra-se o MAR

1.3 - A Criação do Museu de Arte do Rio (MAR).

O projeto “Porto Maravilha”, em curso desde 2009, tem como objetivo a revitalização da zona portuária da cidade. A Região, durante algumas décadas, carecia de atenção e subsídios advindos da prefeitura da cidade, em consequência, esse espaço era menos utilizado pela população não moradora da região. Com o discurso de “devolver o porto aos cidadãos cariocas”, apesar dele ser utilizado também como moradia por parte da população, foi construído um projeto para “revitalizar” essa região. Os seus maiores símbolos são o Museu de

Arte do Rio (MAR), a reinauguração da praça Mauá⁷ e o Museu do Amanhã, são considerados assim por serem importantes para a realização dos objetivos do projeto, que são a valorização do patrimônio histórico e cultural da região, o seu desenvolvimento social e a criação de novas condições de lazer e moradia. Em seu site⁸, o MAR ressalta a criação do Programa Porto Maravilha Cultural:

A Região Portuária guarda muito da história do Rio de Janeiro. Uma caminhada por suas ruas é suficiente para confirmar a riqueza dos patrimônios material e imaterial. Obras de grandes arquitetos, trapiches redescobertos, representações da cultura afro-brasileira, palacetes, sobrados do início do século XX e galpões ferroviários são parte da diversidade que conta a história da cidade e do País. Preservada com a lei que cria a Área de Proteção do Ambiente Cultural dos bairros da Saúde, Gamboa e Santo Cristo (APAC Sagas)⁹, a região em que nasceu o samba tem notória vocação cultural, com manifestações artísticas de todo tipo, marco da identidade desses bairros. (trecho retirado do site oficial do MAR¹⁰)

Na prática, o projeto deixa a desejar em vários aspectos, tais como, a grande quantidade de obras na região há alguns anos, que atrapalha o acesso dos moradores e prejudica o comércio local. A Praça Mauá, por exemplo, ficou durante 4 anos fechada para reformas, impedindo o seu uso. Os inconvenientes causados pelas obras começam a ter alguma contrapartida em 2013, quando ficou pronto o Museu de Arte do Rio (MAR).

A inauguração do MAR, em Primeiro de Março de 2013, numa das datas de aniversário da cidade¹¹, preparou ainda a região para o grande evento a ser realizado dois anos depois, o Rio450, em comemoração aos 450 anos da cidade.

⁷ A Praça Mauá está localizada no centro da cidade do Rio de Janeiro à beira da Baía de Guanabara. Foi inaugurada em 1910.

⁸ Disponível em: <<http://www.museudeartedorio.org.br/pt-br/o-mar/porto-maravilha>> data de acesso 20 de Nov. de 2015.

⁹ Lei Complementar nº16/1992, Disponível em: <http://mail.camara.rj.gov.br/APL/Legislativos/contlei.nsf/573ad0b372ea8c96032564ff00629eae/758414dfee085d47032577220075c7e4?OpenDocument>

¹⁰ Fonte: <http://www.museudeartedorio.org.br/pt-br/o-mar/porto-maravilha>

¹¹ A cidade do Rio de Janeiro tem duas datas de aniversário isso porque até 1956, celebrava-se a fundação da capital fluminense em 20 de janeiro,, aniversário do padroeiro São Sebastião e feriado popular na cidade. Porém atualmente, a outra data passou a sebr considerada a oficial o dia, 1º de março que faz referência ao momento em que Estácio de Sá chegou à Baía de Guanabara, em 1565. Fonte: http://www0.rio.rj.gov.br/rio_memoria/1565_texto.htm

O MAR participou do programa “Passaporte dos Museus Cariocas”¹², lançado por conta dessas comemorações.

O museu possui oito salas de exposições, englobando artes dos mais diversos períodos. As mostras têm duração de três meses até um ano, com períodos decididos pela sua curadoria¹³ e sua dimensão pode ser de uma ou duas salas. Ao menos uma das exposições em cartaz apresenta um tema relacionado ao Rio de Janeiro, sendo essa exposição de longa duração chegando até a um ano, justificando sua missão que é:

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. (Site Oficial do MAR)

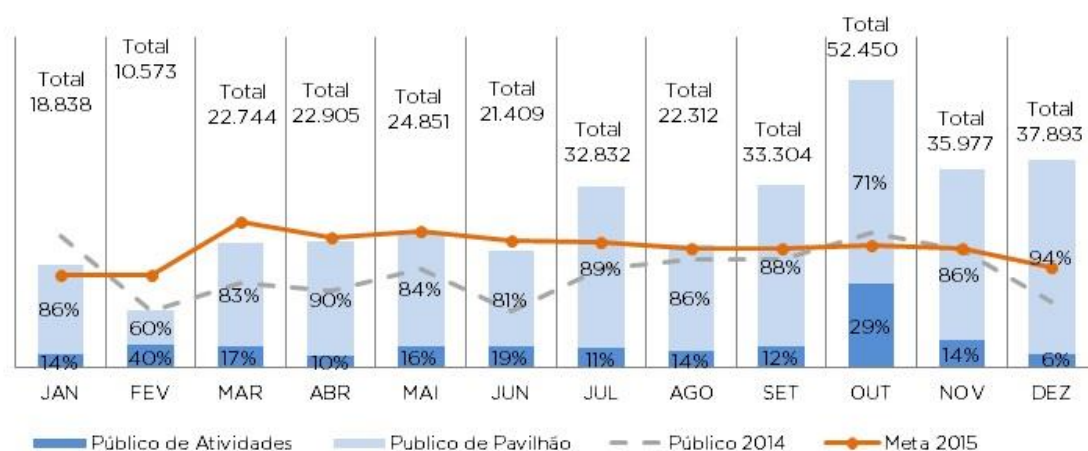
O Museu está situado na reinaugurada Praça Mauá (realizada em Setembro de 2015), a abertura da Praça foi importante para o aumento de público do MAR, além da divulgação da reabertura da praça pela mídia, o ambiente, antes coberto por tapumes, ficou mais convidativo e seguro. Como mostra o gráfico abaixo, o número do mês de Agosto, antes da reinauguração da praça, foi de 22.312 pessoas, já no mês de Setembro o número cresceu para 33.304. Além disso o aumento fica mais expressivo comparado ao ano de 2014, enquanto em agosto os números foram praticamente iguais, em Setembro o número de 2015 é bem superior a linha que representa os de 2014.

¹² O referido programa foi idealizado pelo Instituto Brasileiro de Museus, o Ibram, em parceria com o Comitê Rio450, visando a ser “um estímulo adicional para que os cariocas visitem os museus de toda Cidade”. A iniciativa oferecia gratuidade em determinados dias da semana ou descontos no ingresso de diversos museus locais. Disponível em <http://www.rio450anos.com.br/wp-content/uploads/2015/04/pdf_sitepassaporte.pdf>, acessado em 29/01/2016>.

¹³ Fazer curadoria de arte é o processo de organização, cuidado e montagem de uma exposição artística, formada por um conjunto de obras de um ou de vários artistas, a partir da seleção prévia feita pelo curador.

Gráfico 2- Histórico de Público MAR

Histórico de Público



Fonte: Produzido pela equipe MAR, cedido para a pesquisa.

O grande aumento no mês de Outubro, total de 52.450 visitantes, é fruto das atividades realizadas em comemoração ao dia da criança, com a praça aberta a equipe do museu pode explorar novas atividades nela. Só durante os dias 10,11 e 12 de Outubro o museu recebeu 9.197 visitantes. Isso mostra uma movimentação significativa de pessoas na região com a reinauguração praça, junto com as ações realizadas pelo museu. Abaixo mostro fotos da Praça Mauá antes e após sua revitalização:

Foto 1- Praça Mauá em 2010



Fonte: Google Imagens

Foto 2- Praça Mauá em 2015.



Fonte: Google Imagens

Na primeira foto, vemos os dois prédios que deram origem para a estrutura que agora compõe o MAR. O museu é Composto pelo Palacete Dom João VI , em estilo eclético¹⁴, que foi inaugurado em 1916 e tombado pelo município em 2010, submetido a um longo e meticuloso processo de restauro para se transformar no pavilhão de exposições do MAR. E o outro prédio, em estilo modernista¹⁵, que era utilizado pelo hospital da polícia civil e pelo antigo terminal rodoviário da cidade, hoje reformado é a “Escola do olhar”, prédio no qual fica a parte administrativa o do Museu, sua biblioteca e as salas nas quais são realizados os cursos oferecidos para o público.

Os prédios passam a ser ligados por uma passarela suspensa (foto abaixo) e uma cobertura ondulada (as ondas do mar). A arquitetura do museu, influência na forma como os educadores, explicam aos visitantes o seu principal objetivo a mistura de estilos artísticos e a ressignificação do espaço, fazendo referências não só aos prédios utilizados mas também a criação do museu na zona portuária

¹⁴ Estilo eclético é um estilo arquitetônico que se caracteriza pela mistura de estilos estéticos históricos, se caracteriza pela simetria, busca de grandiosidade, rigorosa hierarquização dos espaços internos e riqueza decorativa. Esse estilo foi utilizado no Brasil até a década de trinta do séc. XX. Fonte: <https://arquiteturado brasil.wordpress.com/periodo-eclético-no-brasil/>

¹⁵ O estilo modernista se caracteriza pelas suas formas geométricas definidas, falta de ornamentação, uso de pilotis a fim de liberar o espaço sob o edifício e panos de vidro contínuos nas fachadas ao invés de janelas tradicionais. Fonte: <https://arquiteturado brasil.wordpress.com/7-o-movimento-moderno-3/>

do Rio de Janeiro, por muito tempo abandonada pelas autoridades e sem equipamentos culturais desse porte. Além de dar equivalência entre a educação e a arte, colocando o prédio onde são realizadas as exposições e o prédio- escola (escola do olhar) lado a lado, porém unidos representando uma única instituição. Isso porque o museu tem dois principais eixos de atuação: as atividades curatoriais e as atividades educacionais. Em seu planejamento estratégico, o diretor cultural do MAR afirma:

O MAR define-se como um museu de arte com o foco mais concentrado em processos do que em eventos. Criado pela Prefeitura do Rio de Janeiro e construído e institucionalizado pela Fundação Roberto Marinho, o MAR (Museu de Arte do Rio) concentra-se em dois eixos de atuação: atividades curatoriais e educacionais a partir do conceito clássico de museu com as tarefas de colecionar, registrar, conservar, estudar e expor sob uma ótica experimental. O binômio reflete-se nos dois prédios do complexo do MAR – a Escola do Olhar e o Pavilhão de Exposições. (Trecho retirado do plano estratégico do MAR)

Ao considerar o MAR como um museu concentrado em processos, o diretor pensa em uma instituição que está em constante modificação, aberta a novas formas de enxergar e pensar a arte e educação. Apesar de serem dois eixos vistos pelos seus gestores com o mesmo valor, isso não quer dizer que eles sempre se relacionem, muitas vezes, as duas instâncias caminham sozinhas, veremos melhor esse assunto ao decorrer do próximo capítulo desse trabalho. Abaixo, algumas fotos da estrutura que compõem o museu.

Foto 3 - Os dois prédios que compõem o MAR

Foto: Thales Leite

Foto 4- Passarela suspensa

Fonte: Raphaela Machado

Outro projeto que modificou a paisagem da região foi o Museu do Amanhã, um museu de ciência que pretende ser um espaço onde o visitante é convidado a

examinar o passado e ainda pensar sobre os tempos futuros, como afirmam em seu site oficial:

O museu será um espaço de aceleração de ideias, que convida a mergulhar em experiências onde a ciência e arte, razão e emoção, linguagem e tecnologia, cultura e sociedade se encontram. O museu conta ainda com uma série de atividades educativas, um laboratório de experiências em inovação, um observatório, que mapeia os sinais vitais do planeta, e serviços para o público: cafeteria, restaurante e loja. (Trecho retirado do site oficial do Museu do Amanhã)

Sua inauguração aconteceu no mês Dezembro de 2015. O Museu do Amanhã é vizinho do MAR como podemos ver na foto da nova praça Mauá, reforçando o caráter cultural e/ou turístico que o projeto pretende alcançar. Apenas no seu primeiro mês de vida o Amanhã já recebeu 100mil pessoas, esse número tem influência da grande divulgação por parte da mídia, pela inauguração realizada no período de férias e pela divulgação feita pelo museu através das redes sociais e até mesmo, propaganda na TV aberta.

Devido à proximidade geográfica das duas instituições, a Prefeitura da cidade do Rio criou o chamado “Bilhete Único dos museus”. Com ele o visitante pode ir aos dois museus e ter 20% de desconto, cada entrada custa 10 reais, com o bilhete o visitante paga 16 reais para ir aos dois, exceto às terças quando ambos têm suas entradas gratuitas. Para usufruir do “Bilhete único”, basta o visitante comprá-lo em um dos dois museus, que serve como *voucher* para a troca pelos ingressos de cada instituição em um prazo de sete dias. Implementado há menos de um mês (em dezembro de 2015), ainda não dá para ter certeza da eficácia dessa iniciativa e da adesão dos visitantes.

Os museus passaram por diferentes mudanças conceituais, como vimos no início desse capítulo. Desde seu tipo de acervo, sua nova função social e as práticas educativas utilizadas. No próximo capítulo pretendo me aprofundar um pouco mais na estrutura e gestão do MAR, o segundo mais novo museu do Rio de Janeiro.

Capítulo 2- O Museu de Arte do Rio

Nesse capítulo, pretendo discorrer sobre a estrutura que compõem o museu e sua forma de gestão. Além de entender como é realizado o acompanhamento dos números de público, das metas estipuladas e como funciona o setor responsável pela gestão de projetos. Na última parte, explico como é funcionamento e a estrutura do setor responsável pela produção das atividades educativas do museu.

2.1- A estrutura MAR

O Museu de Arte do Rio ou MAR completou dois anos de existência, nesse período a instituição recebeu, por ano, em torno de 300mil pessoas. No ano de 2015, foram produzidas 11 exposições de arte, além de cursos, oficinas, workshops e seminários nacionais e internacionais. Para a realização de todas essas demandas e administração do local, cujo funcionamento acontece de terça a domingo, o corpo de funcionários do museu é dividido por setores.

Existem, no total, oito setores, sendo eles: financeiro, administrativo, recursos humanos, produção, comunicação, núcleo de projetos, educação e conteúdo (setor que engloba a curadoria, museologia e montagem). Além desses setores existem 5 cargos de diretoria: o Diretor Presidente, Diretor executivo. Diretor Administrativo- Financeiro, Diretor de Projetos e Gestão e Diretor Cultural.

O setor ligado a produção artística é o de conteúdo, ele é dirigido por uma gerente e pelo diretor cultural. A sua equipe é responsável pela escolha das exposições realizadas no museu, a conservação de seu acervo, montagem e manutenção das obras expostas. O setor relacionado às praticas educativas é o setor de educação, irei me aprofundar em sua estrutura no próximo tópico desse capítulo.

Mesmo pertencendo à Prefeitura do Rio de Janeiro, nenhum dos funcionários do MAR é concursado, todos eles trabalham em regime CLT¹⁶ ou são

¹⁶ CLT é a sigla da Consolidação das Leis do Trabalho. A CLT é uma norma legislativa de regulamentação das leis referentes ao Direito do Trabalho e do Direito Processual do Trabalho no Brasil. A CLT foi aprovada pelo Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 e sancionada por Getúlio Vargas, o presidente do Brasil na época. Constitui o principal instrumento de

estagiários. Isso acontece porque a implementação do MAR se deu através de um regime de parceria, chamado Organização Social (OS).

Sendo uma OS, o museu apesar de ser um equipamento público, é gerenciado por uma associação privada. As OS surgem por meio da Lei Nº 9.637, de 15 de Maio de 1998 com o objetivo de trazer para os aparelhos do Estado mais flexibilidade e menos burocracia em atividades como a de contratação de profissionais. Claudia Costin, ex-secretária de cultura do São Paulo, denomina o processo de criação das OS como “publicização” e afirma que:

A publicização é fenômeno diferente da privatização, pois não envolve preço, lucro ou aquisição de ativos por particulares. O que é transferido à sociedade é a gestão de um equipamento ou serviço público, mediante de uma organização não governamental (ONG) e a assinatura de um contrato de gestão que estabelece as bases da parceria. (COSTIN, 2005: 110)

Esse modelo de gestão é visto por uma parcela da sociedade como um novo meio de privatização, afinal, as funcionalidades antes realizadas pelo estado, passam para a mão de instituições privadas. Existem dois casos distintos quando tratamos esse assunto, as instituições que eram ligadas ao estado e as que surgem já dentro deste regime. As instituições que se transformam sofrem alguns conflitos internos já que, os servidores tem a opção de escolher entre se manter na sua condição ou aderir o regime CLT mas no caso do Rio de Janeiro, por exemplo, a legislação influencia na escolha do servidor devido as vantagens oferecidas, como explica BRAZ (2010).

Como em outros Estados, a lei aprovada para o Estado do Rio de Janeiro autoriza que funcionários públicos possam ser “transferidos” para a Organização Social, conforme artigo 30: “O Poder Executivo poderá colocar à disposição de organização social servidores públicos, com ônus para o Estado, constando expressamente do contrato de gestão o valor referente a esta cessão”. O artigo 35 permite também “o pagamento pela organização social de vantagem pecuniária, de forma não-permanente, a servidor colocado à disposição”. O artigo seguinte também garante vantagens ao servidor público: “Ao servidor é

regulamentação das relações individuais e coletivas do trabalho. Desde a sua criação, sofreu várias alterações no sentido de criar uma legislação trabalhista atualizada, observando todas as necessidades de proteção do trabalhador e defesa dos seus direitos. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/clt.htm>

devida retribuição, a ser paga pela organização social, quando do exercício de função temporária de direção, chefia e assessoria (BRAZ, 2010:4)

O funcionário público pode assim, aumentar sua remuneração ao passar a fazer parte da organização social. Isso não é controlado pela Secretária do Estado da Cultura (órgão supervisor), sendo assim, esta perde os funcionários experientes na gestão dos equipamentos, agora funcionários da OS. Em consequência, passam a existir menos pessoas capacitadas para o controle da gestão realizada pelas instituições privadas. Além disso, as diferenças salariais entre os trabalhadores da OS e aqueles que foram “transferidos” pode gerar conflitos internos.

Esse tipo de problema não acontece, quando uma instituição já nasce a partir deste modelo, como é o caso do MAR. A criação de aparelhos sejam eles, culturais, da saúde ou educação através do regime de OS é menos nebulosa do que a transferência de instituições antes diretamente ligadas ao estado para as mãos de uma empresa privada.

Em 1998, pela primeira vez o sistema OS foi implementado, na Fundação Roquete Pinto, que gerenciava a Televisão Educativa (TVE), no Rio de Janeiro. Assim como acontece com outros equipamentos como hospitais, teatros, museus etc. a TVE tinha a necessidade de contratação de pessoal de uma forma mais ágil e flexível, o que não era possível diante da burocracias. Como é proibida a terceirização de serviços essenciais para a “atividade-fim” do equipamento, muitas contratações eram realizadas de forma irregular, prejudicando o controle do estado, já que burlavam os processos de controle, e o andamento das atividades produzidas pela instituição. Porém, é válido lembrar que a implantação da nova gestão requer mais recursos orçamentários, do que a sua “gestão direta”, já que ela preza pela reestruturação, aumento de salários e contratação de seguros, itens obrigatórios, por lei, para o seu surgimento.

A utilização do sistema OS em centros culturais, começou no Estado do Ceará, em 1999, no Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura (CDMAC).

O Instituto de Arte e Cultura do Ceará (IACC), cujo nome fantasia é Instituto Dragão do Mar, foi a primeira Organização Social (OS) criada no Brasil na área da Cultura. Vinculado à Secretaria da Cultura do Estado do Ceará, o Instituto Dragão do Mar é

atualmente responsável por gerenciar quatro equipamentos culturais: Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura, Porto Iracema das Artes, Centro Cultural Bom Jardim e Escola de Artes e Ofícios Thomaz Pompeu Sobrinho. (trecho retirado do site do CDMAC)

As características das OS podem variar dependendo da lei utilizada seja ela, de âmbito estadual ou municipal. Em São Paulo, por exemplo, foi criada a Lei de Organizações Sociais (1998), auxiliando tanto a área da saúde como a da cultura. Já para o Município do Rio de Janeiro foi criada a Lei N.º 5.026¹⁷, de 19 de maio 2009, que tem como objetivo “Dispor sobre a qualificação de entidades como Organizações Sociais e dá outras providências.” A lei N.º 5.026, afirma:

Art. 1º O Poder Executivo poderá qualificar como Organizações Sociais as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura, à saúde e ao esporte, atendidos aos requisitos previstos nesta Lei.

Dentro desta Lei, 48 instituições foram aprovadas através de um processo realizado pelo órgão supervisor, para sua qualificação a empresa precisa ser sem fins lucrativos, ter uma filial no estado do Rio de Janeiro e realizar atividades na área. No processo foram qualificadas 22 empresas para a área da saúde, 13 para área de esportes, 8 para área da cultura¹⁸, 3 para desenvolvimento tecnológico, 1 para o meio ambiente e 1 para área da educação. Dentro das oito instituições da cultura está o Instituto Odeon, responsável pela gestão do MAR. O “Instituto Odeon”¹⁹ é associação privada, que firmou um contrato com a Prefeitura do Rio de Janeiro, em 2012. Como afirma o site do MAR:

O Instituto Odeon é uma associação privada de caráter cultural, sem fins lucrativos, que tem a missão de promover a cidadania e o

¹⁷ Lei disponível em:

<http://mail.camara.rj.gov.br/APL/Legislativos/contlei.nsf/bff0b82192929c2303256bc30052cb1c/0d30d23b34229c25032576ac00727b13?OpenDocument>

¹⁸ As oito instituições da cultura aprovadas foram: o Instituto Ensaio Aberto, o Instituto Tomie Ohtake, observatório de favelas do Rio de Janeiro, Instituto Rio Cultural, a Associação para Gestão de Unidades Administrativas sociais, o Instituto de Desenvolvimento e Gestão - IDG, o Instituto Harmony do Brasil - IHG e o Odeon - Companhia Theatral.

¹⁹ O instituto Odeon apesar de ter o mesmo nome que o cinema Odeon, localizado na cidade do Rio de Janeiro, não tem nenhuma relação com a gestão dele.

desenvolvimento sócioeducacional por meio da realização de projetos culturais. O Instituto foi formado a partir de uma ampliação da Odeon Companhia Teatral, organização criada em 1998. (Trecho retirado do site oficial do MAR²⁰)

O chamado “contrato de gestão” é uma ferramenta utilizada para que seja feita a gestão do equipamento cultural garantindo assim o controle das ações, realizado pelo órgão supervisor, da instituição privada no equipamento público. No caso do MAR, o contrato tem duração de dois anos, o primeiro foi no período entre 2012 a 2014 e o segundo de 2014 a 2016. A empresa não tem um limite de renovação, mas esta pode não acontecer caso não realize aquilo que estava acordado. O contrato de gestão é a principal ligação entre o MAR e a Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro. Essa ferramenta, segundo PIRES (1998: 16) é:

Em termos práticos, sob a ótica do Estado, é um instrumento de implementação, supervisão e avaliação de políticas públicas; do ponto de vista da entidade contratada, é um instrumento de gestão estratégica, já que direciona a sua ação.

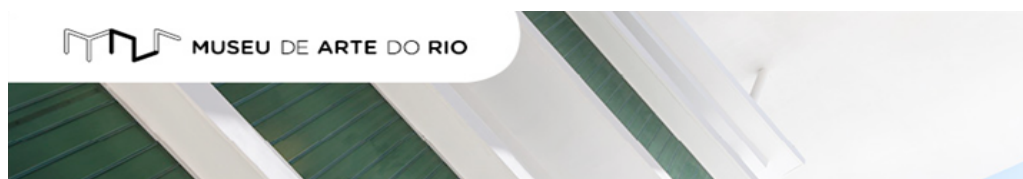
O acompanhamento do contrato de gestão é feito com base em resultados, ou seja, como forma de avaliação são utilizados indicadores e metas estabelecidas pela prefeitura e aprovadas pela instituição privada. Os indicadores se relacionam com o tipo de serviço ou atividade do aparelho, por isso, são diferentes dependendo da atividade fim da organização. Indicando de forma quantitativa o desempenho das atividades executadas. Com a criação desses indicadores são estipuladas metas para qualificá-los. As metas podem variar de acordo com a vontade das partes contratantes e estarão fortemente relacionadas à etapa de negociação do instrumento contratual.

No MAR, o controle do contrato de gestão é feito quadrimestralmente por meio de relatórios os quais são apresentados os resultados obtidos relacionados com os indicadores e metas. Esse acompanhamento, pensando em uma visão empresarial, auxilia no gerenciamento do MAR mostrando os pontos positivos da administração do museu quando os resultados esperados são obtidos e os pontos de atenção para resultados que ficam abaixo das metas. Os relatórios, feitos pela

²⁰ Fonte: <http://museudeartedorio.org.br/pt-br/gestao>

equipe do Núcleo de projetos do MAR junto com os gerentes das áreas que se relacionam com as metas e indicadores. Eles são entregues, impressos, a uma Comissão de Acompanhamento e Avaliação (CTAA) do contrato de gestão para que seja feita a avaliação dos resultados.

Para a realização desses relatórios quadrimestrais, é necessário o constante acompanhamento do que gostaria de chamar de “números do MAR”, que são, por exemplo, os números de visitantes do pavilhão, dos participantes das atividades da “Escola do Olhar”, quantidade de exposições inauguradas, números do acervo, entre outros, e também um acompanhamento financeiro. Um exemplo desse acompanhamento é o boletim de visitação mensal, enviado por e-mail para os funcionários da instituição e para a Prefeitura do Rio de Janeiro, nele podemos ver os números de visitação do mês, o acumulado do ano e a comparação dos números alcançados com as metas:

Gráfico 3- Boletim de visitação²¹

Boletim Mensal

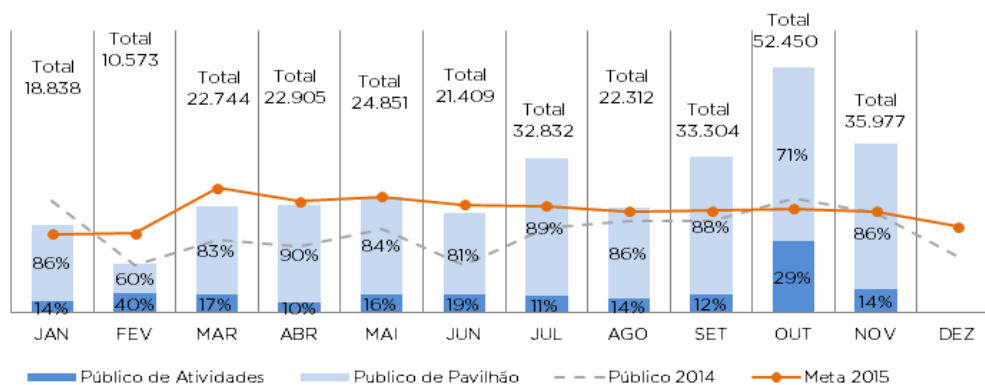
Novembro/2015

35.977 visitantes em Novembro

Meta Mensal: 21.668 / Resultado 2014: 24.529

Público Espontâneo	Público de Visitas Educativas	Visitas de Vizinhos do MAR	Público de Atividades da Escola do Olhar	Público de Programação Cultural	Público de Ações de Parceiros
24.332 <i>Meta: 7170</i>	6.573 <i>Meta Superada</i>	110 <i>Meta: 71</i>	1.516 <i>Meta Superada</i>	2.441 <i>Meta Superada</i>	1056

Histórico de Público

**298.195** visitantes em 2015

Meta Parcial: 242.441 / Meta Anual: 260.000 / Resultado 2014: 207.119

Público Espontâneo	Público de Visitas Educativas	Visitas de Vizinhos do MAR	Público de Atividades de EO	Público de Programação Cultural	Público de Ações de Parceiros
183.794 <i>Meta Parcial: 164.908</i> <i>Meta Anual: 173.801</i>	61.428 <i>Meta Anual: 55.095</i>	1.206 <i>Meta Anual: 1.104</i>	9.088 <i>Meta Anual: 5.000</i>	39.886 <i>Meta Anual: 25.000</i>	2.793
Número de dias aberto 283	Ticket Médio R\$ 6,42	Média de público 1.054 visitantes/dia	% de Gratuidade 63%		
Exposições Inauguradas 11					
Zona de Poesia Árida Marcos Chaves Kurt Klagsbrunn Rio - Uma paixão francesa Tarsila e Mulheres Modernas no Rio Por Contato Rio Setecentista Rossini Perez Evandro Teixeira Ângulos da Notícia Fernando Lindote : traír Macunaíma e avacalhar o Papagaio					



Fonte: Produzido pela equipe MAR, cedido para a pesquisa.

²¹ O público de Ações de parceiros é o presente em atividades que foram realizadas no espaço do MAR, através de parceiras, mas são foram produzidas pela equipe MAR.

O setor responsável pela produção desse boletim e pela construção dos relatórios junto aos gerentes, como disse acima, é o Núcleo de Projetos. Parte dessas informações sobre os relatórios quadrimestrais do MAR, foram obtidas a através das entrevistas que realizei com membros do Núcleo de Projetos do MAR, composto por dois funcionários CLTS e um estagiário, ele é responsável pela consolidação dos dados do museu, como a assistente de projetos afirma:

O núcleo de projetos é uma equipe compreendida por três colaboradores do MAR, sendo dois CLTs e um estagiário. Somos responsáveis, basicamente, por consolidar todos os dados do museu (público, atividades, exposições, colaboradores...) para acompanhar metas e indicadores, suportar a gestão de projetos e processos e consolidar prestações de contas, boletins informativos e demais documentos que sejam solicitados. O núcleo existe para centralizar as informações do MAR, evitando duplicidade (que tende a gerar erros) e retrabalho. Centralizar dados facilita, ainda, seu acesso, agilizando o fornecimento de informações.

O setor é também o responsável por *“manter a cultura de gestão quantitativa presente entre os colaboradores do MAR”*(Assistente de projetos). Para isso são utilizadas ferramentas de gestão de projetos para acompanhar a produção de atividades, como as realizadas pelo programa de educação do museu, estipulando junto aos gerentes dos setores envolvidos, datas de entregas de produtos para que as atividades aconteçam na data e da forma planejada.

É interessante ressaltar que a área de gestão em projetos é explorada tanto na área de TI²² (Tecnologia da Informação) como na área de produção cultural, aqui me refiro aos profissionais formados nos cursos de graduação da área. No MAR, o núcleo de projetos é composto por uma produtora cultural formada, uma graduada em TI e uma estagiária cursando produção cultural. Apesar terem o mesmo cargo, assistente de projetos, e a realizarem a construção dos relatórios e gestão dos projetos juntas, a produtora tem como principal atividade o acompanhamento dos orçamentos do museu, e a profissional do TI fica responsável pelo funcionamento e análise dos softwares utilizados para a

²² O TI está diretamente ligado ao progresso e à organização de empresas, órgãos públicos ou entidades onde existe uma infraestrutura tecnológica,

gestão, irei listá-los abaixo. A estagiária auxilia as duas dependendo das demandas.

O Núcleo de projetos funciona através de uma rotina semanal e mensal dependendo do tipo de atividade. São utilizados softwares para o auxílio desse controle.

O núcleo trabalha com rotinas diárias, semanais, mensais e quadrimestrais. Para o funcionamento dessas rotinas, usamos o Drive, planilhas, documentos do Google e softwares como lucychart e smartsheet, principalmente. (Assistente de Projetos)

As exposições não necessitam de um constante acompanhamento semanal, isso só acontece em três períodos da sua produção: a pré-produção, quando são realizadas as contratações, definidas as obras e textos que serão expostos na galeria; a produção, quando é realizada a montagem da exposição, e a pós-produção, quando a mostra é encerrada, momento da desmontagem da sala e fechamento do orçamento. Já para as atividades educativas a gestão é sempre semanal, já que as ações (como visitas agendadas e atividades da Escola do Olhar) acontecem por semana durante todo o ano. Por isso é importante verificar com frequência as metas relacionadas a esse tipo de atividade, já que seus números mudam constantemente. Dentro dos indicadores estipulados no âmbito do contrato de gestão, 12 são relacionados ao setor de educação.

Tabela 1- Indicadores da Educação

	Indicadores	Meta 2015	Andamento	Status	Última atualização
Programa Educativo e Acessibilidade	3.1 Número de público atendido por visitas educativas	50.000	61.428	superada	29/11/2015
	3.2 Número de público atendido por visitas educativas com perfil de estudante	39.000	39.518	superada	29/11/2015
	3.3 % de satisfação público com as visitas educativas	80%	86%	superada	28/10/2015
	3.4 Número de atividades da escola do olhar	84	110	superada	01/12/2015
	3.5 Número de público participante de atividades da Escola do Olhar (E.O)	4.700	8.754	superada	01/12/2015
	3.6 % de satisfação público com atividades da Escola do Olhar (E.O)	80%	0%	em andamento	28/10/2015
	3.7 Número de atividades da E.O voltadas para professores	42	59	superada	01/12/2015
	3.8 Total de público participante da E.O com perfil de professores	2.400	2.880	superada	01/12/2015
	3.9 Número de atividades da E.O em parceria com Universidades	5	18	superada	01/12/2015
	3.10 Número de público nas atividades em parceria com Universidades	800	2.108	superada	01/12/2015
	3.11 Número de pessoas inscritas no programa vizinhos do MAR	2.500	3.183	superada	29/10/2015
	3.12 Número de visitas dos vizinhos do MAR	1.100	1.206	superada	30/11/2015

Fonte: Material cedido pela equipe MAR, para a pesquisa.

Todos esses indicadores estão ligados ao público recebido na instituição, ou seja, seu acompanhamento semanal é necessário para a observação do indicador de público geral, isso porque as ações que alimentam estes, realizam processos de captação e público, como atividades exclusivas para vizinhos do MAR, envio de cartas para escolas convidando-as para visitas com seus alunos ou para que seus professores participem de atividades e além disso sua divulgação é feita pelas redes sociais da instituição. O controle de usuários dos veículos de comunicação da internet também é feito por indicadores são eles: “o Número de seguidores nas mídias sociais” que tem como meta 60mil e “Número de visitante no Website do museu” o qual a meta é 250mil. No ano de 2015, o indicador de público geral teve como meta 260 mil visitantes.

Tabela 2- Indicador de público MAR

Programa Expositivo e programação Cultural	Indicadores	Meta 2015	Andamento	Status	Última atualização
	Número de público no MAR	260.000	297.819	superada	30/11/2015

Fonte: Material cedido pela equipe MAR, para a pesquisa.

Através da relação entre a produção cultural e a gestão de projetos do MAR, tento compreender a importância da comunicação do produtor cultural com setor de educação do museu, principalmente no momento de realização de atividades e análise destas. Para isso, apresento abaixo a estrutura do setor responsável pelas ações educativas do MAR.

2.2- A estrutura da Gerencia de educação do MAR

No momento da construção de sua estrutura organizacional, foi pensada a criação de um setor educativo. Em 2012, começa a ser pensando o projeto de educação do Museu com a construção do seu corpo gerencial do setor, constituído por uma gerente de educação, graduada em História (UFMG) e pós-graduada pela Escola Guignard (UEMG), e duas assessoras pedagógicas, uma Mestre em Teoria e Crítica de Arte pelo PPGA/UFES com graduação em Artes Plásticas e outra graduada em História, mestre em museologia e patrimônio. Como explica a atual coordenadora pedagógica, antiga assessora pedagógica do MAR:

O projeto de educação existe desde o principio, desde a concepção do museu. Com a construção desse prédio (escola do olhar), que foi pensando para ser uma escola. A implementação se deu primeiro com as consultorias, porque foram feitas consultorias para pensar o potencial de ocupação desse espaço e depois com a contratação da gerente de educação que foi a primeira gerente de educação do museu. (Coordenadora Pedagógica)

O sentido de um prédio escola citado acima, não se refere a escola tradicional onde é realizada a educação formal, a utilização desse nome é uma apropriação para a pratica da educação não formal, realizada nas salas de aulas nele construídas. Para a ocupação do espaço, foram pensados programas que tem como objetivo a realização de atividades como cursos, oficinas, workshops e

seminários. Irei me aprofundar nos conceitos desses programas no próximo capítulo desse trabalho.

A primeira ação do setor foi o “curso de mediadores”, que acontece anualmente, no mês de janeiro. Mediante esse curso, que foi aberto ao público e tinha 50 vagas, a gerência teve a oportunidade de conhecer e começar o processo de formação com futuros candidatos a trabalhar como educadores do MAR. A primeira edição do curso aconteceu em Janeiro de 2013 e, por meio dele, foi estruturada a primeira equipe de arte-educadores museu. A educadora de projetos que entrevistei participou do primeiro curso:

Em Janeiro de 2013, a primeira ação da escola do olhar foi o curso de mediadores, de lá a gente acaba conhecendo pessoas que estão interessadas em trabalhar aqui no museu. A primeira turma foi completamente formada a partir desse curso. Nesse momento, conformou-se uma equipe de educação conceitualmente, ela já existia antes da abertura. O curso foi realizado no IPHAN, na rio branco por que o museu ainda estava em construção. Teve um momento do curso que a gente visitou as obras do museu.

De 2012 até a atualidade, o setor passou por um processo de construção da sua identidade e seu conceitual, como me explica a coordenadora pedagógica, diferentemente de alguns museus e centros culturais, o setor relacionado à educação no MAR não se denomina somente como um setor educativo, mas sim como um setor de educação. A escolha desse nome surge diante do fato do MAR ter um projeto de educação que engloba a produção de práticas educativas ligadas a cursos, seminários e diversas outras maneiras e não somente um projeto de visitas educativas.

O diferencial do MAR está em dois sentidos: primeiro pelo peso que a educação tem, já que o museu não tem só um setor de educação, ele tem uma escola do olhar e ele tem um projeto de educação que tem o mesmo peso que um projeto de exposição. Quando eu digo mesma equivalência, eu estou falando também de uma equivalência arquitetônica, uma equivalência de recursos, porque os recursos da educação são muito relevantes e uma equivalência de programação por que a educação ocupa e tem uma programação muito extensa no museu. (Coordenadora Pedagógica)

A grande questão da constante filosofia do MAR, onde educação e exposição estão em um mesmo patamar, é pensar que apesar de vistas no mesmo nível de importância, as duas “instâncias” parecem distantes uma da outra, por vezes não se comunicam. Observando a fala da coordenadora, quando esta cita a equivalência arquitetônica, se refere a separação de um prédio para a “educação” e um prédio para a arte, o que exclui as práticas educativas de dentro das exposições, mesmo sem a presença de educadores. Assim como exclui a presença da arte nas práticas educativas produzidas no prédio da escola do olhar. É preciso mais do que uma passarela para unir os dois prédios. Precisamos começar a pensar, aqui me refiro de uma forma geral e não somente ao caso do MAR, em arte/educação como algo integrado. A comunicação entre essas duas áreas precisa ser o alvo principal, chegando assim, a uma verdadeira equivalência.

Apesar da separação de prédios, na prática, a equipe da educação está sempre presente dentro do pavilhão de exposições. Em cada sala de exposição fica, ao menos, um membro da equipe de educação, apesar disso o museu também tem “seguranças de galeria”²³ que trabalham 24 horas por dia para a segurança das obras.

Aos seus dois anos de existência, em 2015, a equipe passou por uma reestruturação. A primeira estrutura era constituída por educadores, que trabalhavam com visitas agendadas e ações educativas, Além deles, existiam os monitores, responsáveis por ficar no pavilhão, passando informações sobre as regras da sala para os visitantes, tirando dúvidas e acolhendo grupos que por algum motivo, não puderam fazer o agendamento necessário para a realização de uma visita educativa, ou seja, se relacionando com o público geral presente no pavilhão. Além desses cargos, existiam os cargos de supervisores e de apoio administrativo.

A reestruturação ocorre em busca de uma “unificação” no setor, o uso das palavras monitor e educador dividia a equipe, por isso todos passaram a ser chamados de educadores.

²³ São os seguranças responsáveis pela vigia das obras expostas em uma exposição de arte. Geralmente trabalham por turno, já que o monitoramento é 24 horas, ou seja, mesmo com o museu fechado.

A palavra monitor, como eram chamados, apesar de sempre ter uma formação pensando educação, é uma palavra que vem de monitorar e essa ideia pesava muito, monitorar esse espaço pra que nada se danifique. Sim, a gente precisa estar ali dentro pensando uma educação patrimonial para que aquele espaço não seja danificado porque são obras museológicas mas não é a única função nossa ali dentro. Para isso, existem os seguranças. Como equipe de educação no pavilhão, existe a responsabilidade de também estar ativando o espaço, como uma possibilidade de educação com esse público que não é necessariamente agendado. Então, era uma equipe de educação mas que tinha algumas pedras históricas, sociais ali que restringiam essa possibilidade de educação acontecer de forma mais ampla. Na reestruturação, isso muda todo mundo se chamar educador. (Educadora de Projetos)

COUTINHO (2006) relaciona a palavra monitor, utilizada no Brasil, a qual chama de “infeliz designação”, a um conceito de mediação que era tradicionalmente exercido por meio de um discurso informativo. Esse tipo de conceito que a autora afirma ser, fruto de uma herança dos sistemas elitistas excludentes acabava desconsiderando uma autonomia do visitante ao criar relações com as obras.

Nesse modelo historicamente constituído, a pessoa que conduz e orienta a visita não é ainda reconhecida como um especialista em arte, de preferencia ele deve ser um iniciado em processo de especialização, alguém que absorve, reproduz ou reconstitui um discurso. Um tipo de aprendiz do mundo da arte. Dessa situação talvez tenha-se originado a infeliz designação pela qual essa pessoa tem sido reconhecida no Brasil, o “monitor” de museu ou da exposição. (COUTINHO,2009:172)

Relacionando essa citação com a fala da educadora de projetos do MAR, fica claro que a não utilização da palavra monitor foi a mudança mais significativa da nova estrutura do setor. Isso porque o conceito de um agente responsável por monitorar obras e informar sobre elas é deixado para trás junto com essa denominação. O título de educador engloba ações diferentes, como a construção de atividades educativas. Pensando não só conceitualmente, mas na prática, os funcionários contratados para serem monitores, não consideravam parte do trabalho deles esse tipo de atividade, quando a nomenclatura mudou as ações pertencentes ao cargo ficaram mais claras.

Outro ponto importante dessa reestrutura, foi a busca da profissionalização da equipe. A ideia de ter aprendizes como educadores, ou seja, estagiários

atuando como educadores é substituída pela busca de sua profissionalização. A educadora de projetos explica que na equipe de educadores da primeira estrutura era toda de estagiários, apenas no ano de 2014 surgiram duas vagas para CLTs.

A maioria da equipe que recebia os grupos escolares, era de estagiários, então eles trabalhavam 30h com as condições que um estagiário tem, de salário, de bolsa de estagio etc e não tinham educadores CLTs. Eu fui de estagiaria pra educadora supervisora, dentro de um plano de carreira pensando assim, então se eu quero seguir a carreira de educação em museu, ou eu sou estagiaria ou eu sou supervisora, não tem um histórico pra seguir ali, ano passado (2014) surgiram 2 vagas de educador CLT, mas também eram só duas vagas CLTs pra 20 estagiários, então era meio estranho. (Educadora de Projetos)

A educadora se refere, ao fato de com apenas duas vagas para CLTs e antes nenhuma, os estagiários, ou seja, estudantes não viam um futuro profissional no museu como educadores de fato, já que somente duas pessoas, de uma equipe de 20, poderiam ocupar esse lugar. Isso era ruim também para o setor, visto que o contrato de estágio tem duração máxima de dois anos, aumentando a rotatividade dos membros da equipe e impedindo sua consolidação.

Na nova estrutura isso mudou, a equipe passa a ser composta por 20 CLTs e 8 estagiários. Com a substituição da palavra monitor por educador, o setor ficou estruturado da seguinte maneira: passam existir os educadores de projetos, que atuam como auxiliares na produção e conceitualização das ações da escola do olhar, os “educadores 1”, que recebem esse nome por serem os encarregados pela construção da escala e supervisão dos “educadores 2”, que passam cuidar tanto dos grupos agendados como permanecer no pavilhão em contato com o público espontâneo²⁴. Além disso, o setor ganha um novo cargo, o de assistente de planejamento, com vistas a auxiliar na comunicação com núcleo de projetos e acompanhamento dos indicadores e metas.

A implementação dessa nova estrutura aconteceu em julho de 2015, portanto o processo, na prática, ainda está sendo estudado pela gerência. Apesar

²⁴ Entende-se como público espontâneo, todo o público que vai até o museu sem ter agendado uma visita, em geral, pessoas que vão para ver algum artista específico ou interessados em conhecer o espaço com a família ou amigos, por exemplo.

disso, a educadora de projetos acredita num melhor desempenho das ações educativas no MAR, além da maior oportunidade de profissionalização da equipe, com o aumento do número dos cargos CLTs. Explica, ainda, que apesar de necessário, o processo foi delicado visto que a equipe foi reduzida, não por um corte de gastos, mas sim de pessoal, o orçamento foi remanejado para o aumento dos salários do setor. O processo de demissões foi um dos pontos negativos dessa reestruturação, ela não conseguiu abarcar todos os membros da equipe.

Esse processo foi muito delicado porque a gente tinha uma equipe de acho que mais de 50 pessoas e agora a prática mudou. Além disso, a nova equipe não tinha espaço pra absorver todo mundo, algumas pessoas geralmente não se interessavam ou não tinham o perfil pra essa função porque não é simplesmente juntar a pratica de monitor e educador, não é nem um educador e nem um monitor , como a gente conhecia, é um novo educador num espaço cultural, que pensa todos os públicos, tanto os escolares em visitas agendadas, como o publico espontâneo. Nessa configuração que eu apresentei um educador que é híbrido, ele que passa por todos os espaços e que pensa a educação em museu, e não dividido em “monitor e educador”. (Educadora de Projetos)

A carga horária dos CLTs é de 44 horas semanais, a mesma para todos os funcionários do museu e a dos estagiários é de 30 horas por semana. Para a realização de visitas e criação das atividades educativas os educadores tiveram a escala dividida em quatro momentos, lembrando que eles podem não acontecer todos em um mesmo dia, nem de forma consecutiva: um dos momentos é quando os educadores estão no interior do pavilhão de exposições, outro é o horário reservado às visitas agendadas para aquele dia; outro, um momento de estudo e um momento de pré-visita (que irei explicar melhor o funcionamento no próximo capítulo). Além disso, eles participam de processos de formação de equipe, existem dois momentos de formação, um deles é um encontro nas segundas-feiras, dia de museu fechado, sendo assim, toda a equipe pode se reunir.

É um momento que a gente se volta internamente, sempre temos uma pauta de formação, seja pra pensar em arte cultura visual ou as exposições. Aproveitamos esse momento pra nos debruçar sobre as exposições, sobre o conteúdo delas, pensar educação e nossa pratica de mediação. É um momento que passa por laboratórios, discussão de textos, convidados realizando algum

trabalho com a gente, artista, teóricos, curadores das exposições vêm conversar com a gente. (Educadora de Projetos)

O outro momento de formação é dividido em grupos, chamados de GTs - grupos de trabalho. Os GTs pesquisam diferentes conceitos ou temas que se relacionam com o pensamento curatorial do museu e são compostos por uma equipe de educadores 2, um educador 1 e um educador de projetos. É a partir dessas reuniões que surgem as ideias e instrumentos para a prática de atividades educativas e conversas de galeria executadas com o público espontâneo. As diretrizes dos grupos de trabalho são pensadas pelos educadores de projeto, educadores 1 e coordenação pedagógica. Durante a entrevista a educadora explica as características de cada GT.

A equipe é dividida em 4 GTs, um funciona terça, outro quarta, outro quinta, outro sexta, não é a equipe completa, são nove pessoas por grupo. É legal porque se esses nove estão estudando muito uma exposição específica e os outros não, na segunda-feira eles podem compartilhar as pesquisas com toda a equipe. Assim, os educadores também são responsáveis pela formação dos seus próprios colegas. A gente tem o GT de "Acessibilidade", que passa por tudo pensando a acessibilidade, tem o GT "Forma, imagem e palavra" que pensa arte, a linguagem artística mais especificamente, a forma, a imagem e a palavra na arte. O GT "Eu a cidade e o outro" que pensa alteridade, território e traz questões mais teóricas e que passam pelos temas das exposições, principalmente a ideia de território que é muito forte, e tem o GT "Narrativas fantásticas", que pensa muito a instituição museu porque eles pensam as possibilidades de narrativas que questionam uma narrativa hegemônica, uma narrativa hegemônica de sociedade, de história da arte, de museu, do museu como dispositivo que estabelece essa narrativa oficial. (Educadora de Projetos)

No decorrer da minha pesquisa, participei de uma das atividades educativas realizadas pelos educadores no MAR: a "contação de história da lenda indígena da Árvore de Tamoromu". Esta atividade foi idealizada para ser apreendida pelos sentidos, ou seja, no decorrer da história os educadores apresentam objetos, cheiros e barulhos que influenciam nossa visão, olfato, audição e tato. Essa ação foi elaborada e executada pelo GT Acessibilidade, para tornar a visita mais acessível o grupo trouxe para a ação um interprete de libras, apesar disso no dia em que participei da atividade, o grupo de deficientes

auditivos agendado não pode comparecer, e a visita não foi acompanhada por nenhuma pessoa com deficiência.

A história foi contada por um dos educadores, em segundo plano haviam alguns áudios para o auxílio da contação e os outros integrantes do GT tinham instrumentos que eram utilizados para a sonorização da atividade. Ao decorrer da história, os visitantes eram convidados a cantar, bater palmas, sentir e cheirar alguns objetos e comidas que se relacionavam com a história contada. O público que participou da ação era formado por crianças e adultos, num total de 14 pessoas.

Foto 5- Atividade educativa GT acessibilidade



Fonte: Raphaela Machado

No final da história, a atividade propôs que as crianças do grupo “plantassem sua própria árvore”, levadas para o pilotis do MAR, elas ganharam um vaso, algodão e um grão de feijão para plantar e cuidar. Isso porque no dia da atividade estava acontecendo um seminário sobre sustentabilidade, e essa foi a forma de fazer as crianças pensarem sobre o assunto.

A atividade foi acompanhada pela coordenadora pedagógica e pela educadora de projetos do GT Acessibilidade. Ações como essa que pode

participar, vão além dos conceitos explorados nesse capítulo. Além de fazer com que os visitantes possam se relacionar de uma forma diferente com as exposições e pensar elas dentro de uma realidade delas, a contação de histórias acessível, acolhe um público que os museus e centros culturais ainda estão se adaptando e apreendendo como receber, o público das pessoas com deficiência.

Diante dessa estrutura, o “setor de educação” realiza atividades ligadas a programas conceitualmente diferentes, através deles o MAR tem contato com os moradores da região onde está localizado, com acadêmicos e universidades, artistas, estudantes e professores. Essas atividades estão diretamente ligadas a metas e indicadores propostos no contrato de gestão, irei descrever e discutir cada programa no próximo capítulo desse trabalho.

Capítulo 3- Os programas da Escola do Olhar

No presente capítulo irei discutir sobre o programa de educação do museu, desenvolvido na “Escola do Olhar”, o qual é dividido em cinco segmentos, estes também chamados pelas entrevistadas de “programas”. São eles o “Programa Vizinhos do MAR”, o “Programa MAR na Academia”, o “Programa Arte e Cultural Visual”, o “Programa Biblioteca MAR” e o “Programa de Visitas”.

O objetivo desses programas é a criação e realização de cursos, workshops, palestras, seminários e visitas educativas. Essas atividades, menos as visitas educativas realizadas nas exposições, transformam o prédio da escola do olhar em um “*ambiente para a construção, a ampliação e o debate de questões irradiadas dos campos da arte e da cultura visual.*” (trecho retirado do site oficial do MAR.). Por esse motivo, o prédio é reconhecido como um prédio-escola pela equipe MAR.

O programa educativo do MAR visa construir uma agenda que aprofunda a dimensão pública da arte. Integrada e fundamental a essa realização, a Escola do Olhar se projeta em direção à sociedade e articula parceria com universidades, redes públicas de ensino, instituições museológicas, sociedade civil e programas de educação não formal. (Trecho retirado do site oficial MAR²⁵)

A “Escola do Olhar” seria então a dos diversos olhares das diferentes parcelas da sociedade, um olhar que parte da equipe de educação e abre caminhos para a utilização da arte e de um espaço de arte, como o MAR, para a criação de diversos processos educativos.

Os diferentes tipos de práticas educativas e os diferentes conceitos abordados nos programas realizados aumentam a variedade de público alcançado pelas ações construídas pelo setor. A seguir farei uma apresentação e discussão sobre desses programas.

²⁵ Fonte: <http://www.museudeartedorio.org.br/pt-br/educacao>

3.1. Programa Vizinhos do MAR

O “Programa Vizinhos do MAR” tem como objetivo estabelecer uma relação entre o MAR e a comunidade ao seu entorno. O público-alvo são os moradores dos bairros Saúde, Gamboa, Morro da Conceição e Santo cristo (bairros que fazem parte da região portuária do Rio de Janeiro). O “Vizinhos do MAR” pretende democratizar o acesso ao museu e também a outros meios culturais, atraindo à instituição crianças, jovens e adultos moradores dessa região. O museu inaugura com um “mapa de alcance de público” idealizado, e o ponto de partida desse caminho é sua “vizinhança”, como explica a educadora:

Eu me lembro que eu escutei desde o primeiro curso de formação de mediadores, que o MAR ele tem um movimento de atingir o público da cidade, ele tem um movimento que ele segue um percurso pela cidade, idealizado, a gente está na região portuária, então seria nosso primeiro público, saindo da região portuária, a gente segue pela zona norte, pela Av. Brasil, Baixada, pela zona rural, zona oeste e por último a gente iria até a zona sul que é um local que já tem um acesso cultural, historicamente mais estabelecido, então a ideia do museu é que a zona sul seja o ultimo espaço atingido.(Educadora de projetos)

Ela afirma, ainda, que essa é uma das principais motivações do setor, para a realização desse programa. Os “Vizinhos do MAR” devem ser, preferencialmente, o primeiro público atingido pelas atividades que acontecem no museu, seus primeiros frequentadores. Como o discurso acima afirma, o acesso cultural no Rio de Janeiro é historicamente melhor estruturado na zona sul, sendo assim, os moradores da região portuária, apesar de ter um vasto patrimônio cultural, precisam de ações que se relacionem com seu contexto social e ações acessíveis para que se sintam também pertences ao espaço que se constitui o museu.

Um exemplo na busca pelo seu melhor acesso, foi a criação da “carteirinha de vizinho do MAR”. Para ter a carteirinha, o vizinho precisa fazer um cadastro (levando identidade, CPF e comprovante de residência), e através dela, adquirir acesso gratuito ao museu podendo ter dependentes (como filhos, sobrinhos, entre outros). Até o final de 2015, 3.152 “vizinhos” haviam se cadastrado no programa. Esse trabalho ajuda no acompanhamento do indicador que mostrei no capítulo

anterior, o “3.11. Número de pessoas inscritas no programa vizinhos do MAR”, cuja meta era de 2500 “vizinhos”.

Outra ação que acontece regularmente é o “Café para vizinhos do MAR”, *“é essa ideia de que quando você vai à casa de um vizinho ele oferece um café, você toma um café com seu vizinho”* (Educadora de projetos). Essa ação acontece sempre nos primeiros sábados do mês:

Os vizinhos vêm pro museu e a gente tem uma conversa, tem sempre uma agenda pra planejar, entender como essa relação se dá, conversar sobre essa relação. Do café por exemplo, saem algumas decisões como, as conversas de galeria com vizinhos convidados, então são os vizinhos no café que decidem quem vai ser o vizinho convidado para participar de uma conversa de galeria que vai acontecer pro público num Domingo especial aqui no museu.(Educadora de projetos)

Durante meu período de observação, percebi que ações voltadas para esse público, como “conversas de galeria”, as quais são realizadas dentro das exposições onde os educadores discutem com os visitantes sobre conceitos e contextos presente nelas, feitas por educadores do MAR acabam não atingindo seu objetivo, visto que os “vizinhos” não comparecem. No entanto, quando um “vizinho” é escolhido para realizar a atividade, a presença de seus pares, isto é, de outros “vizinhos”, aumenta bastante seja por serem pessoas de sua família ou pessoas próximas a ele. Nesse sentido, é possível pensar que a frequência dos “vizinhos” ao MAR acontece menos pela programação oferecida, do que pela rede de relações. É essa rede que alcança o objetivo de possibilitar o acesso dos moradores da região ao Museu.

Outra ação do programa é o “Ofícios e Saberes”, no qual os “Vizinhos do MAR” a partir de seus saberes e práticas sejam eles artísticos, históricos, religiosos, ministram cursos abertos ao público na “Escola do Olhar”, sendo publicizados na programação do museu.

A gente teve um ultimo com a Júlia Vidal, uma artista plástica, que morra no morro da conceição, e tem um atelier onde trabalha com moda. Ela realizou um curso aqui, relacionado com a exposição do

Rossini Perez²⁶, sobre indumentária, estamparia, enfim a partir das estampas que Rossini trás na obras dele. Eles tem as mesmas referencias que são referencias de matrizes africanas e foi essa relação em comum.(Educadora de Projetos)

Essas ações permitem à população do entorno do museu pensar e ter contato com as atividades e com os conteúdos das exposições do espaço. Além disso, proporcionam uma comunicação do público em geral com os conteúdos e visões produzidas pelos moradores da região na qual o museu se encontra. Os “Vizinhos do MAR” são, então, não apenas espectadores do programa, mas também protagonistas dessas.

Apesar disso, é preciso ter ciência que esses locais têm diferentes tipos de pessoas, algumas delas mantêm contato direto com trabalhos artísticos e instituições culturais, como é o caso de Júlia Vidal, uma artista formada. Sendo assim, o “café” e as “conversas de galeria” alcançam uma parcela maior do público que o programa pretende atingir, aqueles que não têm contato com esse tipo de ação, diferentemente do “Ofícios do saberes” que os atrai menos, apesar de também fazer com que uma parte deste público se utilize de ações do museu.

Cabe ressaltar que não apresento aqui números sobre o perfil do público, pois, o museu não produz esses dados, no entanto, eles estão em processo de construção, mediante elaboração de uma pesquisa de perfil de público.

3.2. O Programa MAR na Academia

Dentre as práticas educativas do MAR, há o “Programa MAR na Academia”, que tem como o objetivo estimular a participação da universidade no Museu. Para isso são estabelecidas parcerias entre universidades, principalmente com a UFRJ, UERJ e UFF, universidades sediadas no Rio de Janeiro para a realização de atividades culturais no MAR, infelizmente ainda não aconteceu nenhuma atividade em parceria com o IFRJ. Suas atividades, diferentemente dos outros não são semanais, nem fixas. Elas acontecem esporadicamente ao longo

²⁶ Rossini Perez, entre o Morro da Saúde e a África é o nome de uma exposição que aconteceu no MAR em 2015. Rossini era pintor e gravador.

do ano mas tem um grande número de público, no ano de 2015 foram 2141 participantes. O indicador relacionado a esse programa é o “Número de atividades da E.O em parceria com Universidades” que tinha como meta o desenvolvimento de 5 atividades, na realidade foram feitas 18 entre elas cursos, seminários nacionais e internacionais. Um exemplo é o realizado em Novembro de 2015, “Seminário Internacional Chamar as chamadas” que teve 394 presentes.

A gente está começando o seminário Chamar as chamadas, que é o nosso seminário internacional, que vai trazer o historiador de arte Didi-Hurberman, semana que vem, uma semana bem interessante.(Educadora de projetos)

3.3. Programa Arte e Cultura Visual

Outra linha de atuação do MAR, no âmbito das práticas educativas, é o “Programa Arte e Cultura Visual”. Seu objetivo é na formação em arte e cultura visual com foco em artistas, estudantes, educadores e interessados em geral. São realizados cursos de curta e média duração, oficinas, palestras, seminários e atividades culturais envolvendo, ou não, os temas debatidos nas exposições do MAR.

Essas atividades acontecem ao longo do ano. Uma delas é a “Batalha do Conhecimento” considerada pela educadora de projetos entrevistada como *“uma das atividades mais fortes do programa”*, ela acontece de dois em dois meses, e teve início em 2014, no MAR. Essa atividade consiste em uma batalha de rimas entre dois MCs.

Cabe salientar que o projeto existia antes de sua parceria com o museu. As batalhas aconteciam nas ruas do Rio de Janeiro, com o objetivo de relacionar a cidade, o conhecimento e cultura. Foi Idealizado por um MC, o Marechal, que foi também quem levou as batalhas para o museu. O objetivo passa então a ser relação entre as rimas e as exposições do MAR. A educadora explica:

A batalha encontrou no MAR uma parceria pra se desdobrar e ganhar força nesse projeto que é aliar o rap ao conhecimento. E aqui no MAR ela se estruturou, a partir das exposições. Cada batalha do conhecimento está vinculada a uma exposição específica. (Educadora de Projetos)

Os educadores realizam visitas educativas para o público que vai para assistir ou participar das batalhas. Afinal, todas as palavras e questionamentos utilizados para criar as rimas improvisadas devem ser retirados de uma exposição escolhida dependendo da edição.

A divulgação do evento é feita através das redes sociais do museu e nas pertencentes ao projeto. Para atuar na batalha, os participantes precisam se inscrever, de graça, uma hora antes de seu início. Os inscritos são sorteados para irem para o palco.

É importante pra trazer essa cultura, que é uma cultura da periferia, que sofre muito preconceito no cenário cultural do Rio, e ela vem para dentro do museu. É o museu se relacionando com a cidade, saindo das exposições. (Educadora de Projetos)

De acordo com a educadora, essa ação busca relacionar o museu e a cidade. Vejo essa comunicação com um ponto positivo da ação, já que deixa-se de pensar em uma comunicação entre a população da cidade com as obras expostas no museu e começam a serem pensadas as oportunidades de comunicação entre o aparelho cultural e a cidade aonde esta está inserido. Na cidade, se encontram diversos tipos de ações culturais, assim como no museu.

Participei de uma de suas edições, em novembro, a última de 2015. Pude observar que a maior parte do público das “Batalhas” são de adolescentes/jovens, entre 15 e 25 anos, em sua maioria negros, um total de 1516 pessoas compareceram. O MC vencedor, foi o MC estudante ele recebeu um troféu e o prêmio de 5 mil reais, isso porque nessa edição foi realizada a grande final do ano, 16 MCs batalharam. As batalhas acontecem em dupla, os vencedores das duplas batalham entre si até sobrar um, o vencedor. Essa atividade é um bom exemplo de como as práticas educativas podem acontecer das mais diversas formas, dependendo das demandas de público.

**Foto 6- Batalha do Conhecimento – Edição de Novembro
2015**



Foto: Thales Leite.

Essa é uma característica comum aos museus criados no século XXI, explorar as mais diversas formas de ações que se comuniquem com a realidade do público. PINTO E COUTINHO (2010:3), afirmam que os museus atuais nascem com uma ação educativa concebida como uma política social e de caráter público.

Concebe-se, portanto, a ação educativa e cultural como uma política social e de caráter público. Afinal, o objetivo de atuação dos museus hoje em dia é muito mais a postura de agenciador cultural e histórico.

No caso dessa atividade, o museu busca uma aproximação com o público, permitindo que a sua cultura, com a linguagem de um grupo, adentrem as portas do museu para abordar os questionamentos e conceitos das exposições apresentadas no MAR. Além de atrair uma grande quantidade de público para o museu.

3.4. Biblioteca do MAR

Outro programa é o da Biblioteca MAR. Esta também faz parte da “Escola do Olhar”, e sua abertura aconteceu fevereiro de 2015. Seu objetivo é atuar “como centro de informação cultural para professores, pesquisadores, artistas, curadores e a comunidade em geral” (*site oficial do MAR*). Com vistas a alcançar seu objetivo, a biblioteca conta com um acervo de mais de 1200 livros de artista²⁷, nacionais e estrangeiros, além de uma coleção abordando temáticas como: arte, cultura afro-brasileira, cultura visual, educação, filosofia e história do Rio de Janeiro. A biblioteca MAR também atua como centro de referência de documentação, documentos que entram nas exposições:

Ela também tem documentos que entram nas exposições, um acervo que é dividido entre esse espaço da educação e a museologia, então tem algumas obras que estão no acervo que são responsabilidade da museologia mas algumas obras que também entram em exposição como documentos, fotografias, fazem parte do acervo da biblioteca.(Educadora de projetos)

A biblioteca é aberta ao público geral, funciona de terça a sexta, das 12h às 19h. O sistema de funcionamento não trabalha com empréstimo de livros os visitantes podem consultar e estudar os livros nas mesas encontradas no espaço da biblioteca. O acesso as prateleiras de livros é livre. Caso tenham interesse nos livros de artista, precisam agendar a visita para que as bibliotecárias possam separar e preparar o material.

²⁷ Tomo aqui emprestada a definição sobre livro de artista da Biblioteca da Tate Gallery em Londres que diz: “Embora ansiando evitar uma definição demasiado restritiva, o nosso largo entendimento de um livro de artista no contexto desta coleção é: um todo livro (i.e. normalmente um número de páginas ligadas umas às outras de alguma forma), ou concebido por (não necessariamente feito/impresso por) um artista, e normalmente de produção barata, em edição de múltiplo para grande circulação.” Trecho da Política de aquisição de livros de artista.

Foto 7- Biblioteca MAR

Fonte: Thales Leite.

3.5- O Programa de visitas

Por fim, abordo o “Programa de Visitas”, que é parte integrante do “Programa Escola do Olhar”. Segundo a educadora de projetos entrevistada, o programa *“é o principal motor da ação com o público”*. Esse programa é responsável pelo desenvolvimento de ações que geram uma comunicação entre a escola, aqui me refiro àquelas onde é realizada a educação formal, e museu. Para melhor descrevê-lo, separei seu desenvolvimento em três ações: as visitas com grupos agendados, atividades com o público não agendado e a formação com professores.

3.5.1. As visitas agendadas

As visitas agendadas, em sua maioria, são formadas por grupos escolares do estado do Rio de Janeiro. Por esse motivo, sua realização ocorre, com mais frequência durante a semana, quando as escolas estão tendo aula. Sendo 70% das visitas realizadas para as escolas municipais no Rio de Janeiro, por meio do

estabelecimento de uma parceria entre o MAR e a Secretária Municipal de Educação e os outros 20% são visitas para escolas da rede privada, estadual e entre outras. Lembrando que o MAR é um museu municipal e ainda assim, para receber um grande número de escolas do município precisou fechar uma parceria, isso porque as visitas a espaço culturais ainda não são vistas como prioridade ou parte complementar da educação formal. Um exemplo disso é o fato de muitas escolas deixarem de ir ao museu, pela falta de ônibus para levar os alunos.

O museu recebe por dia aproximadamente 10 grupos de alunos, formando um total de em torno de 400 alunos circulando nas exposições por semana. O museu não estimula uma idade padrão para as visitas, por isso recebem de creches até o ensino médio. Os professores podem agendar uma visita através da central de atendimento por telefone. Alguns ligam por conta própria, mas a maioria, principalmente nas escolas municipais, recebe uma “carta convite” do MAR convidando-os para ligar e agendar uma visita. Na hora de marcar a vinda ao museu, eles devem escolher um entre quatro eixos temáticos: o “Veja o Rio de Janeiro”, que pensa o Rio dentro das exposições em cartaz, o “Guardar para lembrar”, no qual os educadores discutem sobre memória e museu, o “Práticas artística contemporâneas”, que pensa a relação da arte contemporânea com o público, e o “Meu corpo no museu”, o qual pensa o corpo na arte. Cada um tem um foco como explicar à educadora:

A gente oferece eixos temáticos, onde podemos trabalhar qualquer exposição, Eles surgiram a partir do pensamento curatorial do museu, temos o eixo com o *Veja o Rio de Janeiro* que pensa a multiplicidade do Rio de Janeiro, tem o eixo *Guardar pra lembrar*, que traz uma discussão de memória e museu, tem o *Práticas artistas contemporâneas*, que pensa o fazer da arte até uma discussão do que é arte, porque a arte Contemporânea, às vezes, traz um distanciamento, e aqui no museu a gente trabalha muito com arte contemporânea, então ele pensa esse tipo de prática artística e tem o *Meu corpo no museu*, que é um eixo mais experimental, do corpo mesmo no espaço do museu ou para pensar as experimentações do corpo na arte que as exposições trazem.(Educadora de projetos)

Os eixos foram criados a partir do pensamento curatorial do museu, que pensa a mistura de diversas manifestações artísticas de diferentes épocas e a exibição de pelo menos uma exposição que fala sobre o Rio de Janeiro. A

construção destes é importante para criação de práticas educativas, as quais possam ser utilizadas em diferentes tipos de exposição. Afinal, o MAR não trabalha com exposições permanentes.

O professor escolhe um desses eixos dependendo da sua intenção ao levar seus alunos no pavilhão, a partir de sua escolha o agendamento é feito. Ele fica salvo as planilhas do sistema, onde os educadores podem ter acesso a todos os dados desse agendamento como: dia que a escola virá, horário, endereço, faixa etária, rede de ensino e número de alunos.

Ao Realizar esse agendamento pegamos todos os dados do professor, endereço da escola, qual a turma que vai vir, se tem alguma criança com necessidades especiais, perguntamos pra poder pensar quais recursos podemos usar na visita, e qual é o eixo que o professor escolhe. Tudo isso é colocado num sistema e onde os educadores tem acesso e assim, eles podem saber qual grupo foram designados. O educador já sabe o grupo que ele vai fazer semana que vem ou daqui a duas semanas porque já está no sistema. (Educadora de projetos)

A partir dessas informações, como disse no capítulo anterior, o educador tem dentro de sua escala da semana um momento que eles chamam de “pré-visita”. Ele liga para escola agendada, se apresenta ao professor ou responsável pela visita, apresenta o museu e suas exposições. Durante essa ligação o educador tem a oportunidade de compreender quais são os maiores interesses do responsável da visita ou de pensar junto com ele como essa visita pode acontecer. É um momento de troca que também serve para descobrir qual a relação que o professor tem com o museu, se ele já visitou as exposições ou participou de alguma formação com professores. Isso auxilia na aproximação de professores que não conhecem o museu e na discussão de questionamentos que as exposições pretendem trazer no momento da visita.

Nem sempre a “pré-visita” é realizada, muitas vezes porque, no horário em que o educador está disponível, o professor não está na escola ou está dando aula. Como explica a educadora de projetos:

Tentamos mapear os horários que o professor está pra conseguir falar com ele, mas quando a gente não consegue falar com o ele, esses combinados sobre a visita e essa reação de troca, são feitos no momento que o educador encontrar com professor aqui, então a gente pede pras escolas chegarem com 15 min de antecedência

que são os 15 min pros alunos irem ao banheiro, guardarem as mochilas, retirarem os ingressos e o educador ter uma conversa com o professor, pra se apresentar, apresentar sua proposta. Os educadores geralmente vão com uma proposta, o professor pode topou ou não e o educador tem que estar aberto a escolha do professor. (Educadora de projetos)

As visitas agendadas têm a duração de 1h30 e os alunos sempre devem estar acompanhados de responsáveis. O número de acompanhantes dependerá do número de alunos, por exemplo, para cada 10 crianças menores de 10 anos é necessário um acompanhante, estes podem ser professores ou não. São feitas visitas com até 40 alunos, divididos em dois grupos, um com cada educador. Apenas um educador faz o processo do “pré-visita”, então, antes da realização da visita, os educadores escalados trocam ideias de como trabalhar os objetivos do professor com os alunos.

Ao final das visitas, realizadas com escolas da rede pública (escolas municipais, estaduais e federais) os educadores entregam para cada aluno o chamado “*voucher* de retorno”, que é mais uma das ações do programa. Mediante esse *voucher* o aluno tem o direito de voltar ao museu e convidar mais 5 pessoas para visitar as exposições gratuitamente. Essa técnica, que podemos chamar de *snow ball*, a qual um visitante alcança e apresenta o Museu a outras cinco pessoas dentro da sua rede de relações sociais, visa a captação e a formação de público. A educadora de projetos, explica a importância e os objetivos desse projeto:

É um fomento pros alunos virem com a escola e isso se desdobrar na família e nessa apropriação do museu também porque muitos alunos que vem aqui, é a primeira vez que estão vindo num museu. Então é o primeiro encontro em que ele está começando a se apropriar desse espaço, espaço que historicamente também não é muito confortável, que não se pode falar alto, um lugar de silêncio e contemplação que é uma relação que foi estabelecida junto com a arte mas aqui no MAR, eu gosto de falar que o museu é um museu barulhento porque ele está sempre sendo ocupado com crianças, com o público, até nos finais de semana acho que o número de público aumentou muito e é sempre muita gente e isso é muito bom, eu acho, eu gosto de museu cheio. (Educadora de projetos)

Apesar da realização da campanha, não existe um controle sobre a eficiência da entrega dos *vouchers*, isso porque o museu não tem os números de *vouchers* utilizados pelos alunos após sua visita com a escola. Esse é o ponto

fraco da ação, sem esse acompanhamento, não podemos observar os seus pontos fracos e/ou positivos.

3.5.2. Ações para o público espontâneo

Além das visitas agendadas, o setor trabalha com atividades para o “público espontâneo”. Diferentemente das ações com escolas, essas são feitas, principalmente, nos finais de semana e nos períodos de férias, períodos em que o MAR recebe mais esse tipo de público como famílias, interessados em arte, “Vizinhos do MAR” e entre outros. Dentro desse tipo de atividade, existe o “Conheça o MAR”, uma visita de apresentação do museu, os educadores convidam os visitantes a participarem dessa ação no pilotis do museu, explicando como vai ser realizada e seu horário. Nessa visita eles têm a oportunidade de falar sobre a arquitetura dos prédios que formam o MAR, mostrar as transformações que estão acontecendo na região e fazer uma breve apresentação das exposições abertas no momento da visita.

Aos domingos são realizadas as “conversas de galeria”, idealizadas a partir de um recorte de uma das exposições. Os educadores desenvolvem a conversa na galeria de exposição com os visitantes que se interessarem em participar e discutir sobre o tema da ação. E por último, tem as chamadas de “Atividades Educativas (AE)”, realizadas tanto nas galerias de exposição como no pilotis do museu.

No pilotis do museu elas são mais interativas, as pessoas chegam fazem a atividade e podem voltar para as exposições então temos essas duas ações que os educadores atuam principalmente que estão dentro do programa de visitas, as visitas agendadas e as atividades com público espontâneo.(Educadora de projetos)

Atividades como estas influenciam na relação do público com o museu, já que podem existir duas experiências educativas diferentes dentro desse espaço: a do visitante sozinho com a exposição e a do visitante participando de uma atividade dentro da exposição. Além disso, LIMA (2009) afirma que as ações educativas nascem com o propósito de despertar a capacidade intelectual,

artística e cultural dando ao público a possibilidade de refletir sobre a sua própria realidade. Pensando nessa definição uma exposição deixa de ter apenas uma interpretação e são criados diferentes conceitos relacionados as diferentes realidades dos visitantes que entram nelas.

A otimização por meio de ações educativas do contato do público com o bem cultural nesse espaço planejado proporciona a relação entre as informações latentes nos objetos e as trazidas de seus repertórios pessoais, que, quando exteriorizados, alimentam a percepção e estimulam o aprendizado, conjugando prazer e conhecimento, ao permitir aos diversos públicos uma possibilidade de experiência diferente do que teriam visitando individualmente. (LIMA,2009,p.235)

Após a realização destas atividades com o público espontâneo, os educadores preenchem um relatório, onde colocam informações sobre a ação realizada, são elas: o nome da atividade, dia e horário, o número de participantes e o nome do educador responsável pelo atendimento. Esses relatórios são entregues, por semana, para o Núcleo de projetos que cadastra as informações no sistema, fazendo assim o constante acompanhamento dos números atendidos pelas ações.

3.5.3. Formação com professores

Além das visitas e ações realizadas com o público escolar e o público em geral do museu, compõem “Programa de Visitas” a chamada “*Formação com professores*”. O objetivo do programa é que o professor tenha a oportunidade de experimentar, observar e analisar os processos de ensino e aprendizagem de maneira mais integrada com a arte. O público alvo dessa ação são os professores de escola, visto que os universitários tem os cursos e seminários produzidos no “MAR na Academia”. No ano de 2015, essa formação recebeu 3161 professores sendo 2203 da Secretária Municipal de Educação(SME).

Ele é dividido em linhas de atuação: os cursos de curta de duração e os cursos de longa duração. Existe um curso semanal, denominado “Curso de formação com professores” que acontece todos os sábados à tarde, seu tema

muda a cada mês, sempre trabalhando algum assunto relacionado a uma das exposições abertas. Os responsáveis pelo desenvolvimento dessa atividade são sempre os educadores de projetos do MAR.

É um curso pequeno de 3h de duração que se repete em cada sábado do mês para que o professor que não possa vir em algum sábado possa se inscrever em outros ao longo do mês. A ideia é que seja um momento introdutório dentro da exposição onde a gente busca quais são as potências de educação que cada exposição traz pra gente. (Educadora de projetos)

As outras duas linhas de atuação trabalham com cursos de maior duração (16 horas, divididas em vários dias da semana). O “curso de formação em arte, educação e cultura visual” aborda questões teóricas e temas da arte, da educação e da cultura visual em relação com o acervo e o programa curatorial do MAR. Esse curso é sempre desenvolvido por um professor convidado.

Esses cursos podem acontecer uma vez por semana ao longo de três semanas ou três dias em uma semana. A gente teve um último curso que foi o *Estudos culturais e gênero* que veio a partir da exposição da Tarsila e mulheres modernas no rio. A gente convidou Liv Sovik que é professora da UFRJ. (Educação de projetos)

Na linha de ação “práticas artísticas contemporâneas” são trabalhadas questões mais práticas, relacionadas às construções artísticas presentes, principalmente na arte contemporânea. Esse tipo de curso é ministrado por um “artista-educador” convidado, na qual o professor tem a oportunidade de experimentar as práticas artísticas, podendo inseri-las em seu programa de atuação na educação formal.

A última ação desse programa é “MAR na sua rede”, na qual membros da equipe de educação do MAR vão até uma escola para apresentar o museu, realizar uma atividade criada pelo setor de educação para os professores e convidá-los para conhecer o museu.

O “*MAR na sua rede*” que é quando vamos até uma rede escolar, e levamos pro professor alguma experiência do museu, algum debate para apresentar o museu, realizando alguma atividade

nossa, uma reflexão pra convidar esse professor para vir aqui no museu e estabelecer uma relação. (Educadora de projetos)

Um mesmo professor pode participar de mais de uma atividade do programa, a educadora me explica que esse tipo de comportamento é motivador para equipe, visto que com a continuidade é criado um novo tipo de relação, uma relação menos efêmera do que as visitas agendadas ou cursos de pequena duração:

Sempre tem alguns professores que vem todo o mês, em algum sábado do mês e é legal, sempre tento identificar porque são muito professores. Tento estabelecer essa relação porque no museu todas as relações são muito efêmeras, no sentido que é 1 hora e meia de visita só, que a gente encontra uma escola, então quando o professor quer continuar e participar de outro curso, é a possibilidade que a gente tem de uma relação continuada. Dele cada vez mais se apropriar do museu. Alguns que sempre vêm e é muito bom, porque já sei os nomes, eles já sabem meu nome, a gente se encontra aqui e as vezes falam que já tinham vindo visitar uma exposição e agora estão vindo de novo. Enfim, é muito legal até porque o MAR tem exposições temporárias, por serem temporárias incentiva sempre a voltar, tem sempre coisas novas pros professores estarem ali.(Educadora de projetos)

Esse perfil de ação que visa à participação do professor é utilizada por outros centros culturais e museus. Um exemplo é o Centro Cultural Banco de Brasil de São Paulo, que realizou, durante os anos de 2003 - 2007 o “Diálogos e reflexões com educadores. Com o objetivo de preparar ou estimular os educadores que pretendiam levar seus grupos de alunos aos museu. ORLOSKI (2009), realizou uma análise sobre o programa, apontando que com o tempo e prática o curso começou a ser procurado por professores como um espaço de formação continuada, como acaba acontecendo no MAR. Infelizmente, não existe um cadastro dos professores participantes das atividades do museu, por isso, não existe um número real desses retornos.

Outro Museu que realizava um projeto que se relaciona com o professor é o Museu Lasar Segall (MLS), chamado de “Traços e Passos: visitas ao Museu Lasar Segall” iniciado em 2005. LIMA (2009) analisa o programa apontando três etapas: primeiramente é realizado um cursos com os professores, depois esses levam seus alunos em uma visita no museu, onde podem escolher um roteiro

adequado para seus alunos, ação parecida com a que acontece no agendamento do MAR. E na etapa final, é realizado um seminário, no qual todos os professores que participaram avaliam o processo por inteiro.

Vale ressaltar que os cursos, oficinas, palestras e seminários desenvolvidos no MAR por meio dos programas “Vizinhos do MAR”, “MAR na Academia” e “Arte e Cultura Visual” são oferecidos gratuitamente para o público interessado. Existem atividades que necessitam de inscrição no site do museu ou da instituição parceira, e outras nas quais a participação se dá por ordem de chegada. As atividades e as informações sobre elas são divulgadas nas redes sociais do museu e no *site*.

Essa iniciativa de interação com o público através de atividades na programação, não é exclusiva do MAR. O Museu Lasar Segall em São Paulo, desde 1985 realiza programas de atendimento ao público, como LIMA (2009:229) afirma:

Desde 1985, a AAE (Área de Ação Educativa) do Museu Lasar Segall (MLS) vem realizando vários programas de atendimento ao público, com métodos e procedimentos estruturados e reflexões sobre sua prática por meio de produção acadêmica, participação em seminários e avaliação qualitativa. Essa área desempenha relevante papel na difusão da produção artística de Lasar Segall no tempo presente.

O público dessas atividades representa parte considerável do público anual do MAR. No ano de 2015, 15.135 pessoas²⁸ participaram das ações dos programas citados acima, essa contagem é realizada por listas de presença, assinadas pelos participantes, que são entregues para a equipe do Núcleo de Projetos. Fazendo uma relação com de trecho acima LIMA (2009: 229), enquanto no MLS as atividades são importantes para difundir a obra do artista Lasar Segall²⁹, no MAR as atividades ajudam a divulgar as exposições do museu trazendo públicos como os da “Batalha do Conhecimento” e “Vizinhos do MAR”. Além disso, faz com que o público de programas como o “MAR na academia” que

²⁸ Neste número não estão sendo contabilizados os números das ações educativas e visitas agendadas.

²⁹ Lasar Segall é um artista pintor, escultor e gravurista judeu brasileiro. O trabalho dele teve influências do impressionismo, expressionismo e modernismo.

muitas vezes já está inserido no “mundo da arte”, venha até o museu. Afinal, o MAR é um museu de apenas 2 anos, em uma região que a população do Rio de Janeiro não estava acostumada a visitar.

3.6- A comunicação entre o Núcleo de Projetos e o Setor de Educação

Cabe ressaltar que, apesar da falta de um estudo de perfil de público de todas as atividades, estas e as outras ações ligadas ao programa de visitas são acompanhadas pelo núcleo de projetos pois, estão ligadas aos seguintes indicadores: “Número de público atendido por visitas educativas”, “Número de público atendido por visitas educativas com perfil de estudante”, “Número de atividades da E.O(Escola do Olhar) voltadas para professores” e ‘Total de público participante da E.O com perfil de professores”. O acompanhamento numérico dessas ações, feito pelas de listas de presença e relatórios, é priorizado por conta das exigências do contrato de gestão e por isso melhor administrado pelo museu.

Isso ocorre, em parte, porque a comunicação entre o setor de educação e o núcleo de projetos enfrenta alguns problemas, a assistente de projetos acredita que em grande parte, isso se dê pela distinção de áreas e visões:

Não é a relação ideal. Existe uma área cinzenta em que a Educação e o Núcleo de Projetos não se encontram. O núcleo é muito focado em números e resultados, enquanto a Educação é focada na criação, na parte artística do MAR. Aos poucos, estamos conseguindo fazer com que os colaboradores do MAR, como um todo, entendam que a arte é importante, mas que os resultados também são; e que para isso é fundamental a gestão dos acontecimentos do museu. Afinal, precisamos cumprir metas acordadas com a prefeitura.(Assistente de projetos)

Acredito que as áreas cinzentas citadas acima existam pela diferença entre os objetivos de cada setor, o Núcleo de projetos se enxerga como o setor responsável pelo acompanhamento dos números MAR e com isso, além de não ter mão de obra suficiente, não consegue perceber a necessidade de um estudo de público. Já a Gerencia de Educação, fica tão focada na construção de

atividades, para todos os programas listados acima, que também deixa esse estudo de lado, não solicitando a ajuda do núcleo.

Porém, também existem pontos positivos nessa relação, como explica a coordenadora pedagógica, em muitos momentos o núcleo auxilia nos trabalhos educativos, mostrando os pontos fracos, estipulando datas para a contratação de palestrantes e convidados para os seminários, fazendo com que as atividades aconteçam da forma com foram planejadas. Isso evita, por exemplo, o cancelamento de algumas delas.

É muito difícil pensar objetivamente em projetos que são tão risomáticos, como os da educação que tem muitas pernas e tem uma ação muito em rede. É difícil as vezes trazer isso pra um pensamento mais pragmático. Mas eu acho que é uma relação muito positiva, a equipe está sempre disposta a pensar com a gente e encontrar soluções. Isso influencia porque o núcleo nos permiti ver com mais clareza aonde temos de nos preocupar mais, onde existe um ponto de atenção.(Coordenadora pedagógica)

No momento em que as duas visões se unem, o acompanhamento e análise é melhor realizado, como acontece com os relatórios de atividades e também com estipulação de datas para contratações. Fica assim, claro o grande significado da construção de uma boa relação entre essas duas áreas, utilizo aqui a palavra construção, pois o MAR é uma instituição nova, muitas relações ainda estão sendo consolidadas ou alteradas.

A visão dos gestores do museu também pode influenciar nesse processo, se sua direção exige um constante acompanhamento numérico e não de perfil de público, a equipe vai apenas fazer aquilo que é priorizado. O mesmo também pode acontecer dentro de um setor, se o corpo gerencial deixa de pensar na função e vantagens da gestão de público, pensando só em números e na produção constante de atividades, como acontece no setor de educação, essas questões são deixadas de lado.

Considerações Finais

Na presente monografia, discorri sobre a criação dos museus no mundo e como seus conceitos se alteraram com o passar dos anos, principalmente por eventos como a Revolução Francesa que trouxe, através de seus ideais, a população para dentro dessas instituições. Na busca de acolher esse novo público, os museus se inserem em uma lógica de legitimidade social, por essa razão ações educativas começam a ser criadas, dialogando com as obras expostas e a com realidade social dos visitantes.

A partir disso, exploro a realidade dos museus do estado do Rio de Janeiro. Estes, acompanhados e analisados pelo IBRAM, através de um cadastrado onde o órgão retira informações sobre seu perfil de acervo e sua localidade. Chegando ao museu que escolhi para esse estudo, o Museu de Arte do Rio, dissertando sobre sua estrutura e tipo de gestão, o regime de Organizações Sociais(OS). Observando a relação necessária entre a gestão por resultados, característica do sistema OS e a criação de atividades educativas, características de instituições museais.

Essa ligação é representada institucionalmente pelo Núcleo de Projetos e a Gerencia de Educação. Ao relacionar as atividades produzidas pela equipe de educação do MAR com os indicadores do seu contrato de gestão, acompanhados pelo equipe do Núcleo de projetos, fica clara a importância do estudo da ligação entre o tipo de gestão do equipamento cultural e sua programação.

Isso porque, pensando no caso MAR, se percebe um acompanhamento concreto dos números de participantes de atividades, através de listas de presença e relatórios feitos pelos educadores, pela necessidade de cumprir metas de seu contrato de gestão, porém dados como perfil do público que comparece a elas, ainda não são gerados.

Seu sistema de gestão, o qual “obriga” a existência de um constante acompanhamento das atividades e um planejamento detalhado para a sua realização, tem pontos negativos e positivos. Esse perfil de gestão deveria ser

utilizado em vários tipos de projetos culturais, pois gera uma melhor organização, ou seja, mais facilidade para a criação de uma prestação de contas e cria com mais facilidade os pontos positivos e negativos da produção do projeto. Porém, como pontos negativos, vejo a forte característica empresarial do modelo, o que causa um incomodo para os setores ligados a práticas artísticas e educativas, já que são setores que lidam mais com artistas, curadores e educadores , por isso não conseguem ter a objetividade de datas que o acompanhamento de resultados exige. Além disso, pela falta de um pensamento qualitativo daquilo que está sendo desenvolvido.

Percebe-se, como as características do sistema de gestão adotado, principalmente a política de resultados, influenciam na forma que as atividades são produzidas e analisadas no museu. Os gestores do MAR tem a missão de ter um constante pensamento gerencial do museu, fiscalizando seus números e metas alcançadas, mas precisam pensar em sua função social, na forma como as ações são realizadas, para quem estão sendo realizadas e se estão verdadeiramente alcançando o público desejado.

Vejo aqui, o grande papel do produtor cultural dentro da estrutura de um equipamento cultural, sua presença nos setores responsáveis pelo acompanhamento e gestão dessas instituições, o que já acontece no núcleo do MAR, e nos ligados as práticas educativas, seria interessante. Isso porque ao estudar produção aprendemos tanto a pensar no lado artístico e social no momento em que idealizamos projetos culturais, como também precisamos realizar os processos mais burocráticos, que dependem do constante acompanhamento de todos os seus detalhes, como a construção de uma prestação de contas. Porém, essa é uma solução teórica, para uma boa comunicação entre essas duas visões, empresarial e educacional, na prática, existem diversos fatores que podem vir a influenciar como as demandas da área onde o produtor está alocado e a visão da gerência de seu setor, como discuti no terceiro capítulo.

Existem muitas questões há serem respondidas e estudadas sobre essa instituição, afinal, o objetivo de democratização da arte está sendo cumprido? Os temas das exposições realizadas interferem nisso? Como a educação é vista pela curadoria do museu? Qual é a real relação entre a Fundação Roberto

Marinho e o MAR? O que isso muda? E quem são as pessoas que frequentam o museu?

O MAR, como uma das mais novas instituições culturais do Rio de Janeiro possivelmente passará por modificações, tanto em suas atividades e exposições, como estruturalmente, e aqui destaco as que podem vir a ocorrer no gerenciamento da instituição, que irá amadurecer. Afinal, são apenas os primeiros anos de uma longa trajetória a ser percorrida.

Referências Bibliográficas

- BARBOSA, Ana M.. Mediação Cultural é social. In: BARBOSA, Ana M.;COUTINHO,Rejane G., (Orgs.). *Arte/Educação como mediação cultural e social*. São Paulo, Ed. UNESP, 2009. p. 15-22.
- BRAZ, Pedro. Organizações Sociais e o setor cultural no Estado do Rio de Janeiro – breve avaliação da Lei 5498/2009, Rio de Janeiro, 2010, Disponível em:<<http://culturadigital.br/politicaculturalcasaderuibarbosa/files/2010/09/34-PEDRO-JOSÉ-BRAZ.1.pdf>> Data acesso em: 30 de Jan de 2016.
- CAILLET, Elisabeth. Políticas de emprego cultural e o ofício da mediação. In: BARBOSA, Ana M.;COUTINHO,Rejane G., (Orgs.). *Arte/Educação como mediação cultural e social*. São Paulo, Ed. UNESP, 2009. p.71 - 83.
- COSTIN, Claudia. Organizações sociais como modelo para gestão de museus, orquestras e outras iniciativas culturais. São Paulo,2005. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/673/470>> Data de acesso: 20 de Nov. 2015.
- COUTINHO, Rejane G.. Estratégias de mediação e abordagem triangular. In: BARBOSA, Ana M.;COUTINHO,Rejane G., (Orgs.). *Arte/Educação como mediação cultural e social*. São Paulo, Ed. UNESP, 2009. p.171-185.
- DARRAS, Bernard.As várias concepções da cultura e seus efeitos sobre os processos de mediação cultural;In: BARBOSA, Ana M.;COUTINHO,Rejane G., (Orgs.). *Arte/Educação como mediação cultural e social*. São Paulo, Ed. UNESP, 2009. p.23-51.
- GOHN, Maria G.. Educação não-formal na pedagogia social. São Paulo, 2006. Disponível em:<http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?pid=MSC0000000092006000100034&script=sci_arttext&lng=pt> Data de acesso em: 13 de Jan. de 2016.
- GRUPO DE PESQUISA:MEMÓRIA, CULTURA E PRATIMÔNIO. Museus do Rio. Disponível em:<http://www.museusdorio.com.br/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=24&Itemid=243> Acesso em 18 de Jan. de 2016.
- IBRAM. Guia dos museus Brasileiros. Brasília, 2011. Disponível em:<http://www.museusdorio.com.br/joomla/images/stories/guia/Guia_dos_Museus_Brasileiros_Regiao_Sudeste.pdf> Data de acesso: 20 de Dez. de 2015
- IBRAM. Museu em Números, Brasília, 2011. Disponível em:<http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2011/11/museus_em_numeros_volume1.pdf> Data de acesso: 23 de Dez. de 2015

JULIÃO, Letícia ; Apontamentos sobre a história do Museu. Belo Horizonte: Secretaria de Estado da Cultura/Superintendência de Museus. Disponível em:
<http://www.cultura.mg.gov.br/arquivos/Museus/File/caderno-diretrizes/cadernodiretrizes_segundaparte.pdf > Data de acesso: 10 de Jan de 2016.

KOPTCKE, Luciana S.; CAZELLI, Sibeles; LIMA, José M.. Os museu e seus visitantes: Uma análise do perfil dos públicos dos museus do Rio de Janeiro e de Niterói. In: ABREU, Regina; CHAGAS, Mário S.; ANTOS, Myriam S., (Org.). *Museus, Coleções e patrimônios: Narrativas Polifônicas*. Rio de Janeiro: Garamond, 2007 .p.69-93.

LIMA, Anny C.. Traços e passos: visitas ao Museu Lasar Segall. In: BARBOSA, Ana M.;COUTINHO,Rejane G., (Orgs.). *Arte/Educação como mediação cultural e social*. São Paulo, Ed. UNESP, 2009 . p.230-235.

MAR. Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <
http://www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/planejamento_estrategico_mar.pdf>
Acesso em 22 de Nov. de 2015

NASSIF, Luís. Bresser e as Organizações Sociais. São Paulo, 1999. Disponível em
<<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi27079909.htm>> Data de acesso: 20 de Nov. 2015

ORLOSKI, Erick. Diálogos e reflexões com educadores: a instituição cultural como potencialidade na formação docente. In: BARBOSA, Ana M.;COUTINHO,Rejane G., (Orgs.). *Arte/Educação como mediação cultural e social*. São Paulo, Ed. UNESP, 2009. p.205-227.

PINTO, Júlia Rocha; COUTINHO, Rejane Galvão. Arte- educação em instituições culturais – O ensino não formal em museus de arte. São Paulo, 2010. Disponível em:
<http://www.nupea.fafcs.ufu.br/pdf/10eraea/relatos_pesquisa/arte_educacao_em_instituicoes_culturais.pdf> Data de acesso: 9 de Nov. 2015

PIRES, Maria C. S.. Reforma do estado e as organizações sociais, Minas Gerais, 1998. Disponível em:< http://gespublica.gov.br/projetos-acoess/pasta.2009-07-15.5584002076/copy_of_pasta.2010-10-22.6887744790/Reforma%20do%20Estado%20e%20Organizacoes%20Sociais.pdf> Data de acesso: 20 de Nov. 2015.

SANTOS, Myriam S.; CHAGAS, Mário S.. A Linguagem de poder dos Museus. In: ABREU, Regina; CHAGAS, Mário S.; ANTOS, Myriam S., (Org.). *Museus, Coleções e patrimônios: Narrativas Polifônicas*. Rio de Janeiro: Garamond, 2007 .p.12-19.

Anexos

Anexo A – “Questionário de Entrevista A” com a Coordenadora Pedagógica

1. Idade:
2. Sexo:
3. Cor/raça:
4. Profissão:
5. Escolarização (nível e local da formação):
6. Há quanto tempo trabalha no MAR?
7. Qual sua função dentro do MAR?
8. Você já trabalhou em outros museus/espacos culturais antes?
9. O que você entende por função educativa de um Museu?
10. Por que existe um setor de educação no MAR?
11. Aqui no MAR vocês se demoninam um setor de educação e não um setor educativo, porque essa escolha? Sempre foi assim?
12. Desde quando ele existe?
13. Como/ acontece é/a relação escola e museu?
14. O MAR oferece além das visitas com grupos, cursos, oficinas e seminários qual é a relação da produção dessas ações com o setor de educação?
15. Como você enxerga a trajetória desses projetos ao longo do seu desenvolvimento?
16. Como é a relação entre o setor de educação e com a curadoria do museu?
17. Como é a relação entre o setor de educação e o núcleo de projetos?
18. Qual é o papel dessa relação para o gerenciamento do educativo? Quais são os pros e contras ?
19. Essa relação influencia no desenvolvimento das atividades do setor de educação? Se sim, como?
20. Qual a sua visão e sua avaliação do programa de educação do MAR?

Anexo B – “Questionário de Entrevista B” com a Educadora de Projetos

1. Idade:
2. Sexo:
3. Cor/raça:
4. Profissão:
5. Escolarização (nível e local da formação):
6. Há quanto tempo trabalha no MAR?
7. Qual sua função dentro do MAR?
8. Você já trabalhou em outros museus/espços culturais antes?
9. Por que há um setor de educação no MAR?
10. Qual o objetivo do setor?
11. Desde quando ele existe?
12. Quantas pessoas trabalham nesse setor? O que elas fazem?
13. O que é preciso para trabalhar nesse setor?
14. A quem este setor atende? Qual o público-alvo do setor?
15. Em qual momento os educadores do setor de educação se relacionam com as exposições que são objetos para as visitas agendadas?
16. Como é a relação entre setor de educação e escola?
17. Como são feitos os contatos entre as escolas e o setor de educação? E o agendamento?
18. Como os educadores tem acesso as informações/ características das escolas agendadas?
19. O setor já teve alguma reestruturação? Se sim, por quê? Quais foram as principais mudanças?
20. Há comunicação entre educação e curadoria ? Se sim, como acontece?
21. O MAR, tem como um dos seus projetos o programa de formação com professores, por que o MAR oferece uma formação para professores?
22. Qual o objetivo dessa formação?
23. Que professores podem participar dessa formação? Qual o público-alvo?
24. Quanto tempo dura esta formação?
25. Que professores procuram esta formação? Como é feito o contato com os professores?
26. Quais são os tipos de formações oferecidas pelo museu aos professores?
27. Os mesmos professores participam de diferentes cursos de formação?
28. Existe algum tipo de material gráfico que é produzido para esses cursos?
29. O que acontece depois da formação? Os professores voltam com seus alunos ao museu? (como é essa experiência)
30. Qual a sua visão e sua avaliação do programa?

Anexo C – “Questionário de Entrevista C” com a assistente de Projetos

1. Idade:
2. Sexo:
3. Cor/raça:
4. Profissão:
5. Escolarização (nível e local da formação):
6. Há quanto tempo trabalha no MAR?
7. Qual sua função dentro do MAR?
8. Você já trabalhou em outros museus/espços culturais antes?
9. O que é núcleo de projetos?
10. Por que há esse setor?
11. Qual seu objetivo?
12. Como ele funciona?
13. Quantas pessoas trabalham nesse setor?
14. Qual a formação necessária para se trabalhar nele?
15. Qual é a função do assistente projetos no MAR?
16. Como se dá a relação entre o núcleo de projetos e o setor educativo?
17. Para você, o núcleo de projetos influencia no andamento das atividades do setor educativo? Se sim, como?
18. O setor educativo já sofreu alguma reestruturação? Se sim, por quê? Quais as principais mudanças? Você teve alguma contribuição nessa reestruturação?
19. Como você avalia essas mudanças?