

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CURSO DE CIÊNCIAS DO ESTADO**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO DIREITO - ANÁLISE DA
POLÍTICA DE DIVERSIDADE DO MUSEU DE ARTE DO RIO DE JANEIRO**

Maria Tereza Damasceno de Oliveira

Belo Horizonte - MG
2025

Maria Tereza Damasceno de Oliveira

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO DIREITO - ANÁLISE DA
POLÍTICA DE DIVERSIDADE DO MUSEU DE ARTE DO RIO DE JANEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito básico para obtenção de título de Bacharel junto ao curso de Graduação em Ciências do Estado.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Almeida Magalhães

Belo Horizonte - MG
2025

Maria Tereza Damasceno de Oliveira

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO DIREITO - ANÁLISE DA
POLÍTICA DE DIVERSIDADE DO MUSEU DE ARTE DO RIO DE JANEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito básico para obtenção de título de Bacharel junto ao curso de Graduação em Ciências do Estado.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Rodrigo Almeida Magalhães
UFMG - Belo Horizonte
Orientador

Prof. Dr. Bruno Wanderley Junior
UFMG - Belo Horizonte

Prof. Dra. Daniela Mello Coelho Haikal
UFMG - Belo Horizonte

Belo Horizonte - MG
Julho/2025

“A nossa fala é política.
Nossa existência é resistência.”
— **Lélia Gonzalez**

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é mais do que a conclusão de uma etapa acadêmica, é um registro também da minha existência como mulher negra em um país onde nossas trajetórias ainda são, muitas vezes, negadas, apagadas ou interrompidas. É uma pequena homenagem a todas as pessoas negras que fazem parte da minha vida. Aos meus amigos negros que me apresentaram uma outra perspectiva de amizade. À quem me ensinou a amar como mulher negra. À todos que me ajudaram direta ou indiretamente a entender que minha vida não é igual a de muitos que cresceram ao meu lado. Me orgulho da minha vivência e hoje consigo enxergar minha vida como resistência.

Aos meus pais, Amirtes e Paulo César, que cada um a seu modo, se dedicaram com amor e esforço à minha formação acadêmica, obrigada. Muitos dos meus passos foram possíveis porque vocês estavam na base.

À minha irmã, Cibele, que é minha melhor amiga e minha maior inspiração, obrigada. Observar sua caminhada, principalmente depois de adulta, profissionalmente, e também ver o ser humano sensível que você se tornou, me dá muita força para seguir acreditando que ocupar espaços com integridade é um direito nosso e que conseguimos construir isso com muito afeto, além de eficiência.

À minha tia Elisabeth, minha grade referência de luta dentro do movimento negro, obrigada. Você me ensinou que nossa história não começa na dor do racismo, que infelizmente enfrentamos, mas na dignidade dos que vieram antes, no meu caso, pessoas como você, meu pai, minha vó e meus tios.

Dedico esse trabalho aos meus avós, João Folgado e Maria Aparecida. Eles me ensinaram que a educação passa também por uma formação política que não necessariamente está vinculada à escolaridade formal, mas sempre me incentivaram a ter a formação acadêmica que eles não conseguiram ter. Com eles aprendi que pensar criticamente não depende só de bibliografia.

A todas as pessoas negras que vieram antes, e a todas que ainda estão começando a construir seus caminhos, como meus irmãos mais novos, que possamos continuar escrevendo nossas histórias com amor e sabedoria, politicamente.

RESUMO

O presente trabalho tem o propósito de analisar as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) implementadas pelo Museu de Arte do Rio de Janeiro (MAR), especialmente no que diz respeito às políticas de inclusão e diversidade étnico-racial e de gênero. A pesquisa se inicia com o entendimento de que a responsabilidade social não deve ser compreendida como um ato voluntário das instituições, mas sim como um direito da sociedade e um dever ético e político dos agentes de poder, sobretudo em cenários historicamente marcados por desigualdades como o brasileiro. Fundamentado com uma abordagem qualitativa, com viés exploratório e descritivo, este estudo foi desenvolvido por meio de três frentes: 1. pesquisa bibliográfica; 2. análise documental; 3. entrevista com uma ex-colaboradora do museu. Foram examinadas as políticas de contratação, os planos de desenvolvimento profissional, a curadoria das exposições e o impacto dessas ações no ambiente interno e na relação com o público externo. As conclusões apontam que o MAR propõe iniciativas significativas no campo da equidade, observadas pela representatividade negra e feminina no que diz aos seus funcionários e pela valorização e priorização de artistas e temas historicamente marginalizados no que diz aos seus produtos. Apesar disso, também foram identificadas tensões e desafios, principalmente no que se diz à precarização das relações de trabalho e à necessidade de estruturação de mecanismos longevos de promoção da equidade. A pesquisa dialoga com autores como Fernando Tenório, Armin e Adriana Mathis, Lélia Gonzalez, Abdias do Nascimento e outros, reafirmando que a atuação socialmente responsável de uma instituição cultural deve envolver reparação histórica, transformação simbólica e compromisso com a justiça social.

Palavras-chave: responsabilidade social corporativa; diversidade; equidade racial; museu; políticas culturais.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	4
RESUMO.....	5
1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	7
2. CONTEXTO HISTÓRICO E BASES TEÓRICAS.....	10
3. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E LEGISLAÇÃO BRASILEIRA..	15
4. ANÁLISE INSTITUCIONAL DO MUSEU DE ARTE DO RIO DE JANEIRO.....	16
4. AMBIENTE INTERNO E RELAÇÃO COM O PÚBLICO.....	19
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
REFERÊNCIAS.....	25

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pode ser definida como um conjunto de ideias e práticas adotadas pelas empresas nas áreas social e ambiental, com o objetivo de contribuir para a melhoria no bem-estar de todos, sejam colaboradores ou consumidores dos produtos ou serviços da organização. Quando estabelece diretrizes de responsabilidade social, uma companhia está comunicando ao mercado e à sociedade que reconhece seu dever e se importa o suficiente para colaborar socialmente de maneira espontânea, sem necessariamente estar obrigada por determinada legislação. Dessa forma, podemos resumir a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como a adoção de estratégias eficientes e capazes de favorecer a otimização social.

Takeshy Tachizawa, autor do livro *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa*, afirma nesta mesma obra que "a gestão ambiental e a responsabilidade social tornam-se importantes instrumentos gerenciais para capacitação e criação de condições de competitividade para as organizações, qualquer que seja seu segmento econômico" (TACHIZAWA, 2014). As palavras do autor nos permitem refletir sobre um dos aspectos da importância de transformar a responsabilidade social em dever de qualquer instituição, esteja ela presente em qualquer segmento, prestando qualquer que seja o tipo de serviço ou entrega de produto: o aspecto da competitividade de mercado. Porém, ao refletir sobre a responsabilidade social sob uma perspectiva social e cultural, é necessário que ela esteja atrelada aos valores básicos de existência e convivência humana, bem como aos direitos fundamentais previstos na Constituição Federal de 1988, que asseguram a igualdade e dignidade de todos os cidadãos brasileiros.

Considerando as desigualdades que atravessam a sociedade brasileira, a responsabilidade social se torna ainda mais crucial quando pensada no contexto cultural e educacional. No Brasil, questões de gênero e raça estão muito ligadas às desigualdades socioeconômicas, afetando de maneira desproporcional grupos historicamente marginalizados. Como destaca a autora Sueli Carneiro (2020), a exclusão social de mulheres negras e da população periférica é reflexo de um sistema colonial e patriarcal que ainda está presente nas estruturas sociais, culturais e econômicas do país. Em um contexto onde as políticas públicas nem sempre atendem essas pessoas, é na atuação das instituições culturais que a responsabilidade social encontra um campo fértil para mudar realidades. O museu, como espaço de vivência cultural, deve ser um agente ativo na promoção da equidade, no enfrentamento do racismo e na valorização das culturas marginalizadas. Esse foi exatamente o

objetivo inicial do Museu de Arte do Rio (MAR) quando fundado no ano de 2013. Neste trabalho, veremos justamente as implicações sociais e culturais da RSC do MAR no Rio de Janeiro.

À luz do supracitado até aqui, o presente trabalho se propõe a fazer uma análise das políticas de responsabilidade social adotadas pelo MAR, com foco nas ações implementadas pelo Instituto Odeon, que é responsável pela gestão do museu desde o ano de 2021. O trabalho irá compreender como o MAR, por meio de sua gestão e curadoria, tem buscado se consolidar como um espaço que não só promove a arte, mas também combate às desigualdades sociais, com especial atenção às questões de gênero, raça e empregabilidade. Ao estudar as práticas desenvolvidas nos últimos anos, será possível entender como essas iniciativas impactam tanto os funcionários do museu quanto os visitantes, e como as políticas de inclusão, acessibilidade e representação de minorias podem contribuir para a construção de um espaço verdadeiramente socialmente responsável.

Dessa forma, o objetivo deste trabalho é analisar as políticas de inclusão e diversidade adotadas pelo Museu de Arte do Rio de Janeiro (MAR), com ênfase nas áreas de contratação de profissionais, desenvolvimento de carreiras e curadoria de exposições, visando compreender e avaliar o impacto dessas políticas na promoção da equidade racial e de gênero, bem como contribuir para a reflexão sobre a efetividade das práticas de Responsabilidade Social da instituição no âmbito cultural e educacional. São objetivos específicos deste trabalho:

- Analisar as políticas de contratação adotadas pelo Museu de Arte do Rio de Janeiro (MAR), com foco na promoção da diversidade étnico-racial e de gênero, identificando práticas inclusivas e potenciais desafios.
- Avaliar o plano de desenvolvimento profissional oferecido pelo MAR aos seus colaboradores, destacando as oportunidades de capacitação, mentorias e promoção de equidade no ambiente de trabalho.
- Examinar a política de curadoria das exposições no MAR, com o intuito de compreender o processo de seleção dos artistas, os temas abordados e a representatividade étnico-racial e de gênero nas exposições realizadas.
- Analisar o impacto das ações e práticas adotadas pelo MAR na promoção da equidade racial e de gênero, tanto no ambiente interno da instituição quanto em sua relação com o público externo.

O texto tem natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva. A investigação foi conduzida por meio de estudo de caso, tendo como objeto central o Museu de

Arte do Rio de Janeiro (MAR), com o objetivo de compreender as práticas de responsabilidade social adotadas pela instituição, especialmente no que tange às políticas de inclusão, diversidade e desenvolvimento humano.

Para a construção do referencial teórico, foram realizadas pesquisas bibliográficas, com base em obras e artigos de autores que discutem a Responsabilidade Social Corporativa, os Direitos Humanos e as práticas institucionais no campo cultural. Entre os principais autores utilizados estão Tenório (2011), Tachizawa (2014), Mathis e Mathis (2012), Vasconcelos (2020), bem como documentos institucionais da Organização dos Estados Ibero-Americanos (2022).

Além disso, esta pesquisa se apoia nas contribuições de autoras e autores que analisam as desigualdades sociais sob a perspectiva das relações raciais e de gênero, com destaque para o pensamento de Lélia Gonzalez, que aqui se apresenta em diálogo com a autora Sueli Carneiro, ambas fundamentais para a compreensão da realidade social brasileira e das exclusões históricas que atingem a população negra e feminina. A imaginação e necessidade de trabalhar esse tema surgiu de reflexões importantes de autoras como Djamila Ribeiro, sobre o lugar social das mulheres negras, e os registros literários e sociais de Carolina Maria de Jesus, cuja obra dialoga com as experiências de marginalização urbana e exclusão estrutural. Não trouxe de forma referencial neste trabalho, mas essas autoras me auxiliam cotidianamente na compreensão crítica da importância das políticas de reparação e representatividade nos espaços institucionais, sobretudo os de natureza cultural, como trataremos aqui.

A pesquisa documental envolveu a análise de materiais oficiais disponibilizados pelo MAR e pelo Instituto Odeon, como o *Plano Museológico 2022–2026*, o *Código de Conduta e Ética*, o *Programa de Cargos e Salários*, bem como os diversos programas internos da instituição — com destaque para o Programa de Gestão de Pessoas, o Programa Socioambiental e o Programa de Acessibilidade Universal. Esses documentos permitiram uma compreensão mais aprofundada das diretrizes e práticas adotadas pela instituição em suas áreas administrativa, educativa e curatorial.

Me permitindo colocar neste espaço do trabalho um depoimento pessoal, como mulher negra, em visita realizada ao museu em agosto de 2023, me senti extremamente acolhida ao perceber que ao menos 9 em cada 10 pessoas que me atenderam eram pessoas negras, e no mínimo 6 em cada 10 eram mulheres. Todas as exposições que visitei eram de artistas negros. A observação desse ponto me fez refletir: quais são as políticas de contratação estabelecidas no MAR? Qual é o plano de desenvolvimento dos profissionais que lá trabalham? Qual é a

política de curadoria das exposições? Essas são algumas das perguntas que pretendo responder com o presente trabalho, tendo em vista a importância de compreender a responsabilidade social como parte indissociável da gestão institucional e como direito de acesso, representação e permanência nos espaços culturais.

Para humanizar ainda mais este trabalho, além das considerações já postas da minha experiência pessoal como mulher negra, foi realizada uma entrevista informal com Lara de Godoi, também mulher negra, Historiadora pela Universidade Federal de Viçosa e mestranda em Museologia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Lara teve uma experiência rica como Orientadora de público no MAR e hoje atua como Assessora de curadoria e produção na Quadra, galeria de arte brasileira com espaços em São Paulo e no Rio de Janeiro. A contribuição trouxe um olhar interno e experiencial sobre as práticas institucionais de contratação, desenvolvimento profissional e cultura organizacional. A entrevista foi conduzida por mim, com o devido consentimento, observando os princípios éticos de sigilo e respeito à identidade da entrevistada, sendo a identificação autorizada.

As análises foram realizadas a partir da articulação entre os dados empíricos e o referencial teórico, com o objetivo de avaliar de forma crítica a efetividade das práticas de responsabilidade social adotadas pelo MAR e seu impacto na promoção da equidade racial e de gênero, tanto no ambiente institucional quanto em sua relação com o público externo.

2. CONTEXTO HISTÓRICO E BASES TEÓRICAS

A cidade do Rio de Janeiro - RJ completou, em março de 2025, 460 anos de história. A antiga capital do Brasil tem como data de fundação o dia 1º de março de 1565 e nasceu em meio a um cenário de disputa de poder entre portugueses, nossos colonizadores, e franceses, que chegaram à Baía de Guanabara em 1555, mesmo com toda a política de restrição para a imigração, com o intuito de construir uma nova França do outro lado do oceano. Formado logo no início do desenvolvimento desse país, o Rio de Janeiro se firmou como um dos principais portos de entrada de africanos escravizados nas Américas, muito por isso, foi consolidado ao longo dos anos como um centro urbano profundamente marcado por desigualdades raciais e sociais. Mesmo após a abolição da escravidão em 1888, a ausência de políticas públicas de reparação perpetuou a marginalização da população negra, principalmente das mulheres negras, que enfrentaram ao longo dos anos muitos desafios no acesso ao mercado de trabalho formal.

De acordo com dados do IBGE, em 2022, a taxa de desocupação entre mulheres pretas ou pardas foi de 14%, número superior à média nacional e à taxa observada entre mulheres brancas, que foi de cerca de 9%. Além disso, segundo a Agência de Notícias do IBGE, essas mulheres dedicam, em média, cerca de 9 horas a mais por semana aos trabalhos domésticos do que os homens, o que limita ainda mais suas oportunidades de inserção e progressão no mercado de trabalho formal. No contexto carioca, um estudo realizado durante a pandemia pela Prefeitura do Rio de Janeiro revelou que, entre o primeiro trimestre de 2020 e o mesmo período de 2021, a taxa de participação das mulheres negras no mercado de trabalho caiu de 56% para 47%, sendo essa a maior redução entre todos os grupos analisados. Apesar de constituírem quase 23% da população em idade ativa, as mulheres negras ocupavam apenas 18% dos postos de trabalho com carteira assinada no primeiro trimestre de 2021. Esses dados evidenciam a persistência de barreiras estruturais que limitam o acesso e a permanência das mulheres negras em posições formais e valorizadas no mercado de trabalho brasileiro, refletindo a necessidade urgente de políticas públicas e institucionais que promovam a equidade racial e de gênero.

A localização do Museu de Arte do Rio de Janeiro (MAR) não é apenas geográfica, mas profundamente simbólica e política. Situado na Praça Mauá, região portuária da cidade, o museu está inserido em um território historicamente conhecido como “Pequena África”, nome popularmente atribuído a uma área que, entre os séculos XIX e XX, se tornou abrigo para a população negra liberta e também um importante centro de efervescência cultural afro-brasileira. Entre os lugares com mais expressão cultural, reconhecemos o Cais do Valongo, declarado Patrimônio Mundial da Humanidade pela UNESCO em 2017. O local foi o principal ponto de desembarque de africanos escravizados nas Américas; estudos apontam que mais de 900 mil pessoas passaram por ali entre os séculos XVIII e XIX. A região carrega, portanto, uma memória dolorosa da escravidão, mas também se mostra como espaço de resistência e reestruturação cultural, sendo refúgio para práticas religiosas de matriz africana, rodas de samba, terreiros, associações negras e manifestações artísticas das mais diversas. Outros locais emblemáticos, como a Pedra do Sal, o Morro da Conceição, o Morro da Providência e a antiga Praça Onze, contribuíram para a consolidação do território como um dos pilares da cultura popular carioca. A expressão “Pequena África” foi popularizada por intelectuais e artistas como Heitor dos Prazeres, cantor e compositor, e Tia Ciata, sambista e mãe de santo, e resgatada por pesquisadores como Lélia Gonzalez, que compreendia esse espaço como um eixo de produção de saberes, identidades e resistências negras no Brasil.

É justamente nesse contexto que a instalação do MAR neste território adquire um absurdo valor simbólico. Ao posicionar publicamente a instituição como um museu voltado à arte, à educação e à inclusão social, o Instituto Odeon preenche um cenário atravessado por séculos de exclusão e luta por reconhecimento. O próprio Plano Museológico 2022–2026 do MAR reconhece essa inserção estratégica ao afirmar que o museu busca “unir a cidade partida”, promovendo acesso, pertencimento e visibilidade a populações historicamente marginalizadas.

Dessa forma, compreender a importância territorial do MAR não é uma opção neutra, mas um elemento essencial para a compreensão de sua proposta museológica e para a análise crítica de suas práticas institucionais. A presença do museu nesse espaço exige, por parte de sua gestão e curadoria, um compromisso ético com a memória, a justiça social e a reparação histórica, compromisso que se concretiza por meio de políticas de inclusão, representatividade e participação ativa da comunidade negra e periférica carioca.

É de conhecimento público, explicado no site do Museu de Arte do Rio de Janeiro, que o Plano Museológico do MAR foi desenhado a partir de uma participação expressiva da sociedade civil, comunidades de artistas, moradores do entorno do MAR e pessoas que tiveram passagens e relevâncias em outras gestões da instituição. É de conhecimento público também que o museu promove uma leitura transversal da história do Rio de Janeiro, sua estrutura social, sua vida simbólica, conflitos, contradições, desafios e expectativas sociais.

Além do contexto de apoio social, o museu é um espaço importante de apoio à educação e à cultura, visto que já nasceu com uma escola, por nome “Escola do Olhar”, cuja proposta é o desenvolvimento de um programa educativo de referência para ações no Brasil e no exterior, juntando arte e educação, informação presente no site do museu. Esses pontos apresentados por si já nos clareiam que o MAR é uma organização que adota ações com o objetivo de contribuir para a melhoria no bem-estar de todos. Logo, entendemos que existe uma visão política de Responsabilidade Social.

É nesse sentido que autores como Tenório (2011) destacam que a responsabilidade social, mais do que uma escolha voluntária, deve ser compreendida como prática institucional estruturante, principalmente em países marcados por profundas desigualdades, como o Brasil. A presença ativa do MAR no território geográfico do Rio de Janeiro definido como “Pequena África” e seu compromisso com a memória social refletem uma dimensão da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) que vai além da filantropia: trata-se de um comprometimento com direitos humanos e com a cidadania cultural, como também é

discutido por Mathis & Mathis (2012), ao destacarem a necessidade de práticas corporativas que sejam compatíveis com os valores democráticos e com a equidade.

De acordo com o site do Instituto Odeon, o MAR tem a missão de “promover gestão e produção cultural e artística de excelência, em diálogo com a educação, agregando valor público para a sociedade”, a visão de “transformar a percepção da sociedade sobre os equipamentos culturais, reforçando as conexões da arte com os espaços públicos e com os indivíduos” e, dentre os valores da instituição, destacam-se: “Gestão transparente e participativa; Transgressão nas conexões entre arte e educação; Qualidade no emprego de recursos públicos e privados; Perenidade dos equipamentos culturais; Pertencimento entre usuários, fornecedores, financiadores, colaboradores e gestores; Alteridade, integridade e responsabilidade nas ações”.

Segundo Vasconcelos (2020), a atuação das instituições, especialmente no campo da cultura e do terceiro setor, deve estar ancorada em uma ética do cuidado e da reparação histórica, sobretudo quando se tratam de populações vulnerabilizadas por processos de exclusão estrutural. A responsabilidade social, nesse caso, se entrelaça ao dever ético de criar políticas institucionais que contribuam para a justiça social.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem sido tradicionalmente tratada como um conjunto de ações voluntárias implementadas por empresas que objetivam o aprimoramento do bem-estar social e ambiental. No entanto, autores como Tenório (2011) defendem uma abordagem mais crítica e normativa, o que significa que a RSC deve ser compreendida como um direito da sociedade e um dever institucional, especialmente em contextos de profundas desigualdades estruturais. Para Tenório (2011), a responsabilidade social deve se configurar como um compromisso institucional permanente, articulado com os direitos fundamentais regidos por lei e, principalmente, com a construção de uma sociedade democraticamente justa.

Nesse mesmo sentido, Mathis e Mathis (2012) alertam seus leitores para os riscos do discurso empresarial, muito observado no mundo atual especialmente pelo volume midiático que temos, que associa responsabilidade social à estratégia de marketing ou à filantropia ocasional, desconsiderando os mandatórios legais e morais que envolvem o respeito aos direitos humanos. Segundo os autores, é necessário observar que muitas das práticas corporativas atuais reproduzem, ao contrário do que prega a RSC, formas sutis de exclusão e dominação, o que reforça a importância de políticas institucionais que estejam alinhadas com os princípios da equidade e da inclusão.

Vasconcelos (2020), ao discutir a atuação das empresas transnacionais em relação aos direitos humanos, destaca a centralidade da RSC como instrumento de responsabilização social em um mundo globalizado, onde os impactos das práticas institucionais ultrapassam fronteiras. Ao trazer essa reflexão para o campo cultural, evidencia-se a necessidade de que museus e centros de memória atuem não apenas como espaços de exibição estética, mas também como agentes sociais ativos, voltados à reparação de desigualdades históricas, principalmente as de cunho racial e de gênero. Felizmente, o cenário museológico brasileiro é recheado de ações educacionais atreladas ao seu funcionamento. Nesse ponto, podemos também inserir a contribuição teórica de Lélia Gonzalez, presente em Carneiro (2020). Para a autora, não é possível falar em justiça social no Brasil sem enfrentar as estruturas do racismo e do sexismo que moldam a educação da nossa sociedade desde o período colonial. Ainda no contexto da negritude, Gonzalez propôs o conceito de “amefricanidade” como forma de resgatar as raízes culturais afro-latino-americanas e denunciar a marginalização histórica de sua raça. Sua crítica é fundamental para compreender que a responsabilidade social, especialmente em instituições que ocupam territórios historicamente racializados, como é o caso do MAR, deve estar diretamente conectada com políticas efetivas de valorização da cultura negra, empregabilidade e formação educacional.

Da mesma forma, Abdias do Nascimento, ativista, escritor e fundador do Teatro Experimental do Negro, reivindicava o papel das instituições culturais na valorização da identidade negra e na construção de uma memória coletiva não-branca, frequentemente apagada pelas elites intelectuais brasileiras. Ao propor o conceito de “quilombismo” como modelo político-social de organização, Nascimento (1980) reforça que a inclusão é inseparável da autonomia, da representatividade e da luta por reconhecimento. Em um museu como o MAR, que opera em um espaço de memória da diáspora africana, a atuação institucional deve, portanto, incorporar essas perspectivas como princípios ético-políticos e não apenas como diretrizes operacionais.

Assim, a Responsabilidade Social Corporativa, quando situada no campo da cultura e da educação, deve ser tratada como obrigação social e histórica, sobretudo diante do cenário brasileiro, em que o racismo estrutural e a desigualdade de gênero são observados com clareza nos dados e estatísticas alarmantes que vemos cotidianamente. A atuação do MAR, nesse contexto, torna-se emblemática e deve ser analisada à luz dessas teorias, não apenas para avaliar suas boas práticas, mas também para identificar os limites, potencialidades e desafios de sua ação como instituição comprometida com os direitos humanos e com a transformação social.

3. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

Embora a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ainda não esteja positivada como um instituto jurídico autônomo na legislação brasileira, seu exercício está amplamente fundamentado em dispositivos constitucionais e infraconstitucionais que tratam de direitos sociais, ambientais, trabalhistas, culturais e humanos. Assim, entende-se que a RSC deve ser interpretada não apenas como uma boa prática institucional voluntária, mas como uma resposta necessária e coerente com os princípios fundamentais que regem o ordenamento jurídico brasileiro.

A Constituição Federal de 1988 estabelece as bases para uma atuação socialmente responsável das organizações. O artigo 170, ao definir os princípios da ordem econômica, estabelece que esta deve estar baseada na valorização do trabalho humano e na justiça social. Princípios como a função social da propriedade, a defesa do consumidor, a redução das desigualdades sociais e regionais e a proteção ao meio ambiente traçam uma atuação empresarial que não pode se limitar ao lucro, mas deve se comprometer com a coletividade. O artigo 225 também impõe a todos, inclusive às empresas, o dever de garantir um meio ambiente ecologicamente equilibrado, estabelecendo a base jurídica para a dimensão ambiental da RSC. Já o artigo 215, ao reconhecer a cultura como direito de todos e dever do Estado, também fundamenta a obrigação institucional de promoção e valorização das expressões culturais brasileiras, em especial das culturas populares, indígenas, afro-brasileiras e periféricas, o que está diretamente ligado à missão de instituições como o MAR.

A legislação infraconstitucional também apresenta um conjunto de normas que orientam práticas socialmente responsáveis. A Lei nº 9.029/1995 proíbe a adoção de critérios discriminatórios para fins de admissão ou permanência no emprego, especialmente por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil ou situação familiar. O Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010) estabelece como dever do Estado e da sociedade civil a promoção da igualdade de oportunidades e o combate às desigualdades raciais, sobretudo no acesso à educação, cultura, trabalho e comunicação. A Lei nº 13.146/2015, que institui o Estatuto da Pessoa com Deficiência, e a Lei nº 10.741/2003, o Estatuto do Idoso, reforçam a obrigação de acessibilidade e inclusão plena nos ambientes institucionais, incluindo os espaços culturais. A Lei nº 12.990/2014, embora voltada à administração pública federal, instituiu uma política afirmativa de cotas raciais em concursos públicos, consolidando juridicamente a compreensão de que a promoção da diversidade deve ser garantida por medidas concretas e estruturadas.

No campo das políticas públicas culturais, a RSC se relaciona diretamente com o papel das instituições como agentes de democratização do acesso à arte e à memória. A Política Nacional de Cultura Viva (Lei nº 13.018/2014) e o Sistema Nacional de Cultura (SNC) estabelecem como objetivo o fortalecimento de iniciativas culturais da sociedade civil, especialmente aquelas oriundas de comunidades tradicionais e periféricas.

Além disso, a Lei nº 13.303/2016, conhecida como a Lei das Estatais, embora voltada diretamente às empresas públicas e sociedades de economia mista, estabelece princípios de governança, transparência e responsabilidade social que já vêm sendo adotados também por organizações do terceiro setor e instituições culturais com gestão compartilhada, como é o caso do Instituto Odeon.

Ao observar a atuação do Museu de Arte do Rio (MAR), diversas ações e programas institucionais, como a priorização da representatividade negra e feminina nas exposições, as políticas de inclusão territorial e a escuta ativa da comunidade, se alinham diretamente aos princípios constitucionais e às legislações citadas. A atuação do MAR, ainda que não obrigatória do ponto de vista estrito da lei, pode e deve ser compreendida como um modelo de responsabilidade social compatível com o ordenamento jurídico brasileiro, especialmente no que se refere à função social das instituições culturais.

4. ANÁLISE INSTITUCIONAL DO MUSEU DE ARTE DO RIO DE JANEIRO

A análise das políticas de inclusão e diversidade do Museu de Arte do Rio de Janeiro (MAR) exige a observação de sua estrutura organizacional e de gestão, especialmente a partir de 2021, ano em que o Instituto Odeon assumiu novamente a administração do equipamento cultural. Os documentos institucionais como o *Plano Museológico 2022–2026*, o *Programa de Cargos e Salários* e o *Código de Conduta e Ética* revelam um esforço muito bem sistematizado para a construção de uma cultura organizacional pautada pela equidade, pela valorização da diversidade e pela promoção de ambientes de trabalho inclusivos. Nesse sentido, o MAR não apenas se posiciona como um espaço de aproveitamento estético, característica que tem um museu, mas também como agente ativo na formação de um novo paradigma institucional na realidade geográfica que está inserido, alinhado à responsabilidade social corporativa como compromisso político e ético.

No *Plano Museológico 2022–2026*, existe um destaque explícito para ações afirmativas implementadas em diferentes frentes institucionais, com foco na representatividade étnico-racial e de gênero nos quadros de colaboradores, nas curadorias das

exposições e nos programas educativos. O documento reforça o papel do museu como espaço de transformação social e se compromete com a inclusão de grupos historicamente marginalizados, como mulheres negras, pessoas com deficiência e moradores da região portuária, sendo muitos desses moradores descendentes diretos de populações africanas escravizadas que passaram pelo Cais do Valongo.

Já o *Programa de Cargos e Salários* do Instituto Odeon detalha as estratégias de valorização profissional e equidade salarial adotadas pela instituição. O documento diz, por exemplo, que um dos objetivos do plano é “estabelecer tratamento equânime e justo com os colaboradores”, além de promover a “conciliação de expectativas e interesses dos colaboradores e do Instituto” (INSTITUTO ODEON, 2022). O plano contempla mecanismos de progressão na carreira, definição clara de atribuições e competências por cargo, bem como políticas de incentivo à educação continuada e qualidade de vida, incluindo benefícios como bolsas para MBA, cursos de idiomas e pós-graduação.

Do ponto de vista quantitativo de remuneração, o documento apresenta um exemplo de *Tabela de Composição de Quadro* com cargos organizados por faixas salariais e níveis organizacionais. Nessa tabela, fica nítida a preocupação com a horizontalização da estrutura hierárquica, preocupação que pode ser entendida como um meio de reduzir a concentração de poder e promover maior acessibilidade dos diferentes colaboradores às posições de coordenação e gerência. Um exemplo é que em um só setor, pela tabela, é possível contabilizar a existência de 6 vagas para analistas, 3 vagas para assistentes e 2 vagas para coordenador e gerente, um único time com 11 pessoas diferentes, com visão diferente de mundo, perspectivas diferentes, valores. Várias dessas vagas ainda estavam em aberto no momento da redação do plano, o que sinaliza a possibilidade de incorporação de novos perfis, potencialmente alinhados a políticas de diversidade.

O *Programa Educativo e Cultural*, bem como a atuação da Escola do Olhar, intensificam a dimensão curatorial crítica, propondo experiências educacionais que aproximam os visitantes, especialmente estudantes e professores da rede pública, das temáticas sociais, raciais e de gênero abordadas nas exposições. O público prioritário da Escola do Olhar inclui pessoas com deficiência, moradores da região, professores da rede pública, artistas e jovens, reforçando a missão social do museu como espaço de formação cidadã e não apenas de contemplação estética.

O *Código de Conduta e Ética* do Instituto Odeon reforça seu compromisso com os colaboradores ao estabelecer que a organização deve garantir “um ambiente de trabalho livre de qualquer forma de discriminação”, comprometendo-se com os princípios da equidade e da

inclusão. O código também orienta a adoção de critérios justos e transparentes nos processos seletivos, bem como o incentivo à representatividade de grupos socialmente minorizados em todos os níveis organizacionais, desde funções operacionais até os cargos de liderança.

Esse compromisso institucional com a diversidade pode ser contrastado com políticas públicas nacionais que visam à equidade racial no setor público, como a Lei nº 12.990/2014, que estabelece reserva de 20% das vagas em concursos públicos federais para pessoas negras. Mesmo que a gestão do MAR não seja pautada diretamente por essa legislação por se tratar de um museu gerido por uma organização social, a lei se torna uma referência importante para avaliar a intenção política de inclusão racial em espaços públicos e de interesse coletivo, como um museu. O fato do MAR ter lideranças negras em setores de gestão e uma equipe majoritariamente composta por pessoas negras indica que a instituição não apenas está alinhada ao que rege a lei, mas avança para além do que é legalmente exigido. Ainda, segundo o Relatório Setorial da Diversidade Racial e de Gênero nas Artes Visuais (2020), publicado pelo Itaú Cultural em parceria com a Fundação Tide Setubal, menos de 20% dos profissionais em cargos de curadoria, gestão e produção cultural em museus e instituições de arte do Brasil se autodeclararam negros. No que se diz às mulheres negras, a presença é ainda mais rara nos espaços de decisão e liderança. Diante desses dados, o MAR apresenta um perfil inclusivo e promissor, que merece ser reconhecido no campo da cultura brasileira, embora, como já dito anteriormente, ainda precise enfrentar os desafios da precarização contratual já que a maioria dos seus colaboradores são contratados no regime de Pessoa Jurídica, sem as garantias trabalhistas apresentadas pela Consolidação das Leis Trabalhistas.

Enfim, ainda que os documentos institucionais do Instituto Odeon apresentem diretrizes bem elaboradas, é fundamental analisar se tais políticas se materializam efetivamente na prática cotidiana da instituição. A observação empírica realizada em visita ao museu e o depoimento de ex-colaboradores, como será tratado em seção posterior, indicam que há, de fato, uma presença significativa de pessoas negras e de mulheres na equipe do MAR, o que pode ser interpretado como um reflexo dessas políticas. No entanto, a análise aprofundada da estrutura interna, dos planos de carreira e das oportunidades de promoção é essencial para verificar se a inclusão ocorre também de forma qualitativa, e não apenas numérica.

Ainda nesse assunto, a política curatorial do Museu de Arte do Rio (MAR) é um dos pilares centrais para a concretização de sua missão institucional de promover a cultura como ferramenta de transformação social. Desde sua criação em 2013, o MAR se posiciona publicamente como um museu com vocação educativa e inclusiva, em diálogo com a cidade,

territorial e socialmente. A atuação curatorial, portanto, não se restringe à exibição de obras de arte, mas objetiva construir uma narrativa crítica sobre a formação social do Rio de Janeiro e do Brasil, com destaque para as contribuições de populações negras, indígenas, periféricas e LGBTQIA+. Nesse sentido, o museu se compromete com a valorização de artistas e temáticas que representam grupos historicamente marginalizados, assumindo que a curadoria é também um ato político e pedagógico. Exposições como *"Crônicas Cariocas"*, de curadoria por Conceição Evaristo e Amanda Bonan, *"Mulheres na Coleção MAR"*, de curadoria colaborativa entre mulheres do museu e outras mulheres brasileiras, e *"O Rio dos Navegantes"*, de curadoria por Fernanda Terra, Marcelo Campos e Pollyana Quintella, são exemplos de mostras que o MAR idealizou que abordam temas de identidade, pertencimento, memória e resistência. Essa perspectiva de curadoria crítica se articula diretamente com o conceito de amefricanidade de Lélia Gonzalez, ao reconhecer a importância das produções estéticas e simbólicas das populações negras na constituição da identidade brasileira. Além disso, encontra respaldo na proposta de Abdias do Nascimento, de para quem as instituições culturais devem servir como instrumentos de valorização da arte negra e de enfrentamento à invisibilidade racial que historicamente permeia os espaços de memória e cultura no país.

Como todo propósito enfrenta desafios, a curadoria do MAR também não consegue escapar das dificuldades recorrentes no campo museológico brasileiro. Os dois principais exemplos são a rotatividade nas equipes, que é uma frequente no cenário cultural de instituições no nosso país, e a dependência de captação de financiamentos privados. Ainda assim, a análise dos documentos do Instituto Odeon e das mostras recentes do MAR revela um esforço consistente para consolidar uma curadoria que seja inclusiva, crítica e comprometida com a democratização do acesso à arte e à memória. Nesse contexto, a política curatorial do MAR pode ser compreendida como uma das expressões mais visíveis de sua responsabilidade social institucional, dialogando diretamente com a ideia de que o museu deve ser um lugar de reparação simbólica e justiça, onde a diversidade não deve apenas aparecer, mas sim ocupar o espaço.

4. AMBIENTE INTERNO E RELAÇÃO COM O PÚBLICO

A análise das práticas de responsabilidade social do MAR só se completa quando se observa não apenas as ações implementadas institucionalmente, mas os efeitos concretos que essas práticas produzem, tanto no cotidiano interno dos colaboradores quanto na experiência do público atendido. É necessário compreender se os compromissos do museu com

diversidade e equidade são capazes de promover mudanças estruturais nos modos de ocupação, participação e pertencimento no campo cultural.

Internamente, o MAR demonstra avanços significativos na composição étnico-racial e de gênero de seu time. A presença de lideranças negras e de uma equipe majoritariamente negra e feminina representa um marco simbólico importante em um setor historicamente branco e elitizado. Esse cenário está em acordo com o *Código de Conduta e Ética*, já analisado neste trabalho, do Instituto Odeon, que prevê a construção de um ambiente de trabalho livre de discriminação e a promoção de representatividade em todos os níveis organizacionais.

Entretanto, o regime de contratação adotado pelo Instituto é o de Microempreendedores Individuais (MEI), é importante apresentar os desafios que a precarização das condições de trabalho carrega. A ausência de garantias trabalhistas formais compromete a continuidade e a valorização da presença de profissionais pertencentes a grupos historicamente marginalizados, fazendo com que essas pessoas cresçam com a necessidade de procurar o caminho mais estável financeiramente. Essa precarização pode dificultar, mesmo que de forma não intencional, a equidade estrutural pregada pela RSC, já que impede que essas pessoas avancem para posições de maior autonomia e liderança institucional de forma orgânica, o que, como lembra Vasconcelos (2020) e Carneiro (2020), é essencial para romper com as hierarquias raciais e de gênero reproduzidas no mundo do trabalho.

Em sua relação com o público, o MAR adota uma postura proativa por meio de programas como a Escola do Olhar e o Vizinhos do MAR. A Escola do Olhar tem como missão formar cidadãos sensíveis e críticos através do contato com a arte e com a história da cidade, promovendo ações educativas voltadas, prioritariamente, a estudantes e professores da rede pública, pessoas com deficiência, moradores da região portuária e artistas independentes. Trata-se de um esforço coerente com o conceito de *quilombismo* (NASCIMENTO, 1980), no qual a cultura é compreendida como prática de emancipação coletiva, formação política e valorização das identidades afro-brasileiras.

O programa Vizinhos do MAR, por sua vez, promove cafés da manhã com moradores do entorno, fazendo desses momentos verdadeiros encontros de escuta ativa sobre suas vivências, onde representantes da comunidade participam de conversas para trocar experiências com curadores e gestores do museu. Esse tipo de ação responde diretamente ao que Lélia Gonzalez, presente em Carneiro (2020), define como prática de amefricanidade: uma política de proximidade que reconhece os saberes populares e os territórios negros como centrais na construção da identidade brasileira.

Do ponto de vista das exposições, o impacto social também é percebido no contato com o público visitante. Há casos de emoção, identificação e valorização por parte de visitantes negros e periféricos que, ao se verem representados nas obras expostas, experimentam um sentimento de pertencimento cultural historicamente negado. Ao mesmo tempo, também há episódios de incômodo por parte de visitantes que esperam um padrão “clássico” (entre aspas porque o conceito é completamente subjetivo), ou eurocêntrico de arte. Esse tipo de tensão revela o quanto a política curatorial do MAR é transformadora, não apenas no conteúdo, mas no debate que provoca publicamente.

Portanto, os impactos das práticas adotadas pelo MAR são visíveis, concretos e coerentes com seu discurso institucional. Ainda assim, desafios permanecem no sentido de consolidar essas ações como políticas permanentes, principalmente no que se diz sobre o fortalecimento de vínculos formais de trabalho. Esse fortalecimento é capaz de criar estruturas mais horizontais, o que já é uma realidade, e de ascensão profissional dentro do museu, ampliando ainda mais os canais de escuta e participação da comunidade. A efetividade da responsabilidade social, nesse sentido, irá depender menos do número de ações implementadas e mais de sua capacidade de provocar transformações reais no público que ocupa, visita e constrói o museu.

Para reunir todas as discussões e entendendo que a escuta de profissionais que atuaram diretamente no MAR é fundamental para avaliar se as políticas institucionais de responsabilidade social, diversidade e inclusão se efetivam no cotidiano, foi realizada uma entrevista com uma ex-funcionária do museu, cuja trajetória permite exemplificar o que já foi tratado neste trabalho, observando tanto os avanços quanto os desafios presentes na rotina institucional. Lara de Godoi é Historiadora pela Universidade Federal de Viçosa e mestranda em Museologia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.

Em relação ao processo de contratação, Lara destaca que sua entrada ocorreu por meio de um edital público e sob regime de trabalho como Microempreendedora Individual (MEI). Apesar de reconhecer a presença de critérios voltados à diversidade, nas palavras dela "minha chefe, uma mulher negra retinta, falava abertamente que esse era um dos objetivos dela enquanto gestora", ela também aponta dificuldades associadas à ausência de vínculos formais, como a insegurança em relação à permanência no cargo e à ausência de garantias trabalhistas. Essa observação evidencia uma pequena inconsistência entre a política institucional de inclusão e as condições práticas de trabalho, demonstrando que a responsabilidade social deve incluir não apenas o acesso, mas também a permanência e valorização dos profissionais.

A presença de representatividade étnico-racial e de gênero nas exposições é apontada por Lara como um dos pontos mais marcantes da experiência no MAR; nas palavras dela “o MAR foi o primeiro espaço artístico que eu senti que era voltado para artistas pretos e independentes”. Ela descreve a força simbólica do museu como espaço de reconhecimento e pertencimento para pessoas negras, especialmente crianças, ao mesmo tempo em que relata situações de desconforto e preconceito por parte de visitantes; ela diz: "perguntam ‘onde estão as artes clássicas?’ ou se ‘só existe arte negra no local’". Essa dualidade entre valorização e incômodo do público revela que a presença negra no centro das narrativas museológicas no Brasil ainda é tratada por parte da sociedade como excesso ou desvio do padrão eurocêntrico, mesmo quando temos mais de 50% da população autodeclarada negra. Nesse ponto é necessário dialogar com Abdias do Nascimento quando afirma que a arte negra é frequentemente silenciada ou subalternizada pelas instituições culturais tradicionais, sendo necessário um esforço constante de resistência e afirmação para ocupar espaços de destaque (NASCIMENTO, 1980).

Outro ponto importante levantado pela Lara diz respeito à percepção dos visitantes e ao tratamento dado aos colaboradores. A entrevistada relata episódios de racismo e transfobia, tanto explícitos quanto disfarçados de comentários supostamente inofensivos. Mesmo que esses episódios não representem a totalidade das interações com o público, eles revelam a persistência de práticas discriminatórias mesmo em espaços onde a proposta é a valorização da diversidade. Mesmo quando a intenção da Instituição é transformar esse cenário de preconceito no país, encontramos pessoas que caminham em outra direção. Por outro lado, também são relatadas experiências emocionantes com visitantes que se sentiram tocados pelas exposições, o que confirma esse potencial transformador do MAR enquanto equipamento cultural.

Por fim, Lara reconhece a existência de iniciativas concretas de inclusão e articulação com o território, como o programa Vizinhos do MAR, que promove encontros com moradores da região, e formações voltadas a educadores e profissionais da cultura. Essas ações são percebidas com extrema coerência com a missão institucional. Ao serem avaliadas sob a luz do conceito de amefricanidade proposto por Lélia Gonzalez, essas iniciativas podem ser compreendidas como práticas de reinscrição da memória negra nos espaços públicos de cultura, articulando identidade, pertencimento e resistência (CARNEIRO, 2020).

Assim, o relato da historiadora e museóloga confirma muitos dos objetivos aqui trabalhados e declarados pelo MAR e pelo Instituto Odeon, mas também evidencia contradições e pontos de atenção, principalmente no que se refere à precarização das relações

de trabalho. O desafio, então, é garantir que as políticas de inclusão não sejam apenas discursivas ou simbólicas, mas que também se expressem em condições justas, longevas, sustentáveis e dignas para todos os envolvidos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida até aqui permite identificar que o Museu de Arte do Rio (MAR), por meio de sua proposta curatorial, programas institucionais e diretrizes de gestão, se configura como uma importante experiência de responsabilização social no campo da cultura brasileira. Ao adotar uma postura crítica diante das desigualdades históricas que marcam o território carioca, especialmente no contexto da Pequena África, o MAR demonstra compreender sua atuação não apenas como espaço expositivo, mas como instrumento de educação, memória e transformação social. Isso se manifesta através de políticas de representatividade nas exposições, programas de formação e engajamento com a comunidade do entorno. Ainda assim, como apontado na entrevista com a historiadora, museóloga e ex-colaboradora, as políticas de inclusão, embora perceptíveis e valorizadas, apresentam desafios estruturais, como a precarização de vínculos empregatícios e episódios de discriminação.

A partir de uma metodologia qualitativa, baseada em pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevista, foi possível responder aos quatro objetivos específicos propostos. Em relação às políticas de contratação, conclui-se que existe um esforço deliberado por parte da gestão do MAR, no Instituto Odeon, em promover a diversidade étnico-racial e de gênero, o que se confirma tanto nos documentos institucionais quanto nos relatos da ex-colaboradora entrevistada. Contudo, a precarização dos vínculos trabalhistas, com uso de regimes como o de Microempreendedores Individuais (MEI), coloca limites importantes à consolidação de uma inclusão efetiva e estruturada.

Quanto ao desenvolvimento profissional, conclui-se que a instituição oferece oportunidades de formação e trocas, como os treinamentos e as interações com curadores, além de bolsas de estudo e incentivos descritos em seu *Programa de Cargos e Salários*. No entanto, não existem indícios de políticas formais de progressão interna pautadas na equidade de raça e gênero, o que evidencia uma lacuna a ser enfrentada.

No que se refere à curadoria das exposições, conclui-se que o MAR apresenta um modelo inovador e politicamente engajado, promovendo protagonismo para artistas negros, mulheres e representantes de territórios periféricos. A Escola do Olhar e o programa Vizinhos

do MAR complementam esse esforço, reforçando o museu como um espaço educativo, formativo e transformador, uma verdadeira política pública de acesso à cultura crítica. A análise revelou, ainda, o impacto direto dessa política na relação com o público, tanto no encantamento de visitantes historicamente não representados quanto no incômodo gerado por aqueles acostumados com padrões eurocêntricos de arte.

Por fim, sobre o impacto das práticas do MAR, conclui-se que o museu tem provocado importantes deslocamentos simbólicos e institucionais ao dar visibilidade à produção artística negra, garantir acesso educativo à população periférica e buscar uma gestão mais inclusiva. Ainda assim, é necessário avançar em estruturas que gerem permanência dessas práticas a longo prazo, garantindo condições de trabalho justas e fortalecimento de políticas afirmativas internas.

O capítulo dedicado à legislação brasileira permitiu situar a atuação do MAR também sob a ótica do direito. A responsabilidade social corporativa, embora ainda não seja positivada como categoria jurídica autônoma, está sustentada por diversos dispositivos constitucionais e leis infraconstitucionais que orientam a atuação de instituições públicas e privadas no sentido da promoção da justiça social, da diversidade, da acessibilidade e da inclusão. Assim, percebe-se que as ações do MAR estão alinhadas não apenas a uma perspectiva ética e política, mas também a fundamentos legais que reforçam a cultura como direito e a função social das organizações no enfrentamento das desigualdades históricas.

Dessa forma, conclui-se que o MAR representa uma experiência significativa de Responsabilidade Social Corporativa compreendida como direito, nos termos propostos por autores como Tenório (2011), Mathis e Mathis (2012), Vasconcelos (2020), Carneiro (2020) e Nascimento (1980). A responsabilidade social, nesse contexto, não pode ser tratada como um gesto voluntário, mas como uma obrigação ética e política das instituições que operam em territórios marcados por séculos de desigualdade racial, social e de gênero. O desafio do MAR, e de todas as instituições públicas e privadas comprometidas com a transformação social, é garantir que os corpos historicamente marginalizados não apenas ocupem os espaços, mas que também sejam valorizados, respeitados e reconhecidos como agentes fundamentais da cultura e da democracia brasileira. Contudo, a realização plena da responsabilidade social como direito exige mais do que boas intenções e ações simbólicas: requer o enfrentamento constante de contradições internas, o fortalecimento das políticas de valorização profissional e o aprimoramento da escuta ativa daqueles que constroem o museu no dia a dia.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Último acesso em: 25 de junho de 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995**. Proíbe a exigência de testes de gravidez e esterilização e outras práticas discriminatórias para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 14 abr. 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19029.htm. Último acesso em: 25 de junho de 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998**. Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 fev. 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19605.htm. Último acesso em: 25 de junho de 2025.

BRASIL. **Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003**. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 3 out. 2003. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.741.htm. Último acesso em: 25 de junho de 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010**. Institui o Estatuto da Igualdade Racial. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 21 jul. 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112288.htm. Último acesso em: 25 de junho de 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014**. Reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos federais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jun. 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112990.htm. Último acesso em: 25 de junho de 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.018, de 22 de julho de 2014**. Institui a Política Nacional de Cultura Viva. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 jul. 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113018.htm. Último acesso em: 25 de junho de 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 jul. 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm. Último acesso em: 25 de junho de 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1º jul. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm. Último acesso em: 25 de junho de 2025.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil. 3ª Edição. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: [Estudos e Pesquisas - Informação Demográfica e Socioeconômica, n.38](#). Último acesso em: 13 de abril de 2025.

ITAÚ CULTURAL; FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL. **Diversidade nas artes visuais: representatividade de raça e gênero em espaços expositivos e artísticos do Brasil**. São Paulo: Itaú Cultural, 2020. Disponível em: <https://www.itaucultural.org.br/secoes/pesquisa-e-publicacoes/diversidade-nas-artes-visuais>. Último acesso em: 14 junho de 2025.

GONZALEZ, Lélia. *A categoria político-cultural de amefricanidade*. In: CARNEIRO, Sueli (org.). **Lélia Gonzalez: por um feminismo afro-latino-americano**. São Paulo: Zahar, 2020. p. 13–34.

MATHIS, Armin; MATHIS, Adriana de Azevedo. “Responsabilidade Social Corporativa e Direitos Humanos: discursos e realidades”. R. Katál., Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 131-140, jan./jun. 2012.

NASCIMENTO, Abdias. *O Quilombismo: documentos de uma militância pan-africanista*. São Paulo: Perspectiva, 1980.

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS IBERO-AMERICANOS. “Plano Museológico 2022-2026”. Disponível em: [Museu de Arte do Rio - Plano Museológico](#). Último acesso em: 11 de abril de 2025.

PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO. Desenvolvimento Economico, Inovação e Simplificação. 2021. Disponível em: [Política para Mulheres e Cuidados](#). Último acesso em: 13 de abril de 2025.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. “Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática”. Editora FGV; 2ª edição. 1 janeiro 2011.

TACHIZAWA, Takeshy. “Gestão Ambiental E Responsabilidade Social Corporativa: Estratégias de Negócios”. Atlas; 8ª edição. 4 de dezembro 2014.

VASCONCELOS, Patrícia Mara Cabral de. “Responsabilidade Social e Defesa dos Direitos Humanos: O Debate Sobre a Atuação das Empresas Transnacionais”. Editora Unijuí. ISSN 2317-5389. Ano 8 n° 15. Jan./Jun. 2020.