

MNAA 2010-2019

PARA A HISTÓRIA DO MUSEU
NACIONAL DE ARTE ANTIGA

ANTÓNIO FILIPE PIMENTEL

MNAA 2010-2019

PARA A HISTÓRIA DO MUSEU
NACIONAL DE ARTE ANTIGA

TÍTULO

MNAA 2010-1019, Para a História do Museu Nacional de Arte Antiga

AUTOR

António Filipe Pimentel

FOTOGRAFIA DE CAPA

© MNAA/Paulo Alexandrino

DESIGN E PAGINAÇÃO

Maria Timóteo

ISBN

978-9953-9953-9953-9

DEPÓSITO LEGAL

456956/19

EDIÇÃO



PALAVRAS LÍMPIDAS, LDA
palavraslimpidas@gmail.com

ÍNDICE

- 9 Semilla. A modo de prólogo
- 13 Para a História
- 17 Nota Prévia

23 I. TEMPO DE SEMEAR 2010-2016

- 25 Reflexão Estratégica | 2011
- 47 Reflexão Estratégica | 2012
- 61 Reflexão Estratégica | 2013
- 71 Reflexão Estratégica | 2014
- 83 Reflexão Estratégica | 2015
- 95 Reflexão Estratégica | 2016
- 107 O Museu Nacional de Arte Antiga e o Museu Nacional do Prado: dois casos de estudo entre modelos de gestão.
- 121 MNAA 2020. O futuro do primeiro museu de Portugal.
- 161 Ampliação do MNAA. Notas para um programa

191 II. ENTRE TEMPOS 2017

- 193 MNAA: as chaves de uma marca

195 III. CONTRA O TEMPO 2018-2019

- 197 O “Museu daquilo” ou o estranho caso da paixão nacional pelos museus.
- 205 Um “Lisbon Effect”? Cinco notas simples sobre o “Museu das Descobertas”.
- 221 Projeto de Decreto-Lei sobre a “Autonomia dos Museus”:
1º Comentário do Museu Nacional de Arte Antiga.
- 235 Projeto de Decreto-Lei sobre a “Autonomia Dos Museus”:
2º Comentário do Museu Nacional de Arte Antiga.
- 245 A tentação autoritária do poder e a chamada “autonomia” dos museus.
- 249 E afinal do que falamos?
- 257 Os museus e o turismo. Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.
- 265 Discurso (a ser) proferido na inauguração da apresentação do Restauro do Presépio (dito) dos Marquês de Belas e da acessibilidade à Capela das Albertas.
- 275 A qualidade de uma civilização afere-se pelo brilho das suas instituições.
- 279 Resposta à ministra da Cultura sobre o “Regime jurídico de autonomia de gestão dos museus, monumentos e palácio”.
- 299 A experiência do museu.

305 APÊNDICE

- 307 MNAA Programação 2019

Ao José Alberto Seabra Carvalho (assim, por extenso), que comigo viveu e dividiu, por inteiro, as luzes e as sombras destes anos;

A toda a grande Equipa do MNAA e a quantos, com ela, fizeram inolvidáveis, um por um, todos os seus dias;

Ao Luís (pela presença atenta em cada hora), aos meus filhos, José Maria (e Diana) e Henrique Maria e à minha neta Teresa

é este livro inteiramente dedicado.

SEMILLA. A MODO DE PRÓLOGO

La dirección de un museo nacional de la importancia del Museu Nacional de Arte Antiga de Lisboa es un gran honor y mayor responsabilidad para cualquier servidor público, pero lo es más cuando, junto a la gestión ordinaria del personal y los servicios del museo, se recibe la encomienda de liderar un gran proyecto de modernización de la institución. Estos fueron el honor y la responsabilidad que recayeron en el doctor António Filipe Pimentel cuando en 2010 fuera nombrado director del museo de las *Janelas Verdes*. El doctor Pimentel venía precedido de una merecida fama académica como profesor de Historia del Arte de la Universidad de Coimbra y, al mismo tiempo, como promotor de publicaciones y exposiciones relevantes sobre el Portugal barroco de los siglos XVII y XVIII.

Conocimos pronto de su ímpetu y, de hecho, en los últimos años hemos tenido el privilegio de colaborar intensamente el Museo del Prado y el Museu de Arte Antiga como nunca antes lo habían hecho estas dos veteranas instituciones. Debo decir que la disposición y confianza mostrada desde el primer momento por António Filipe Pimentel fueron el basamento de esa relación tan inédita como deseable. Exposiciones, proyectos de restauración, intercambio de conocimientos técnicos e ideas han sido las realizaciones más apreciables de esta colaboración que ha redundado en un reconocimiento mayor del valor e identidad del arte y su historia de nuestros respectivos países.

El hecho de que el Museo del Prado iniciara años antes su expansión y modernización pudo servir de ejemplo para el ambicioso proyecto diseñado para el Museu de Arte Antiga de Lisboa, pero el nuevo plan para convertir este museo nacional en la cabecera de los museos públicos de Portugal respondía a propósitos propios y a un programa realista dentro del difícil contexto económico de los últimos años. Lo cierto es que dicho plan incluía las recetas precisas para llevar a cabo el necesario cambio de organización, el establecimiento de una nueva orientación científica y artística, la apuesta por un modelo de corresponsabilidad financiera entre la administración y el ámbito privado y las mejoras obligadas en las infraestructuras, con el noble fin, a la postre, de abrir la institución con rigor y generosidad a la sociedad del siglo XXI.

Al lado de la reflexión y la planificación estratégica, durante esta última década, el museo de las *Janelas Verdes* no ha dejado de desarrollar un incesante pro-

grama de exposiciones y actividades de difusión. Muchos recordarán a António Filipe Pimentel como el director que sacó las obras maestras del museo a la calle con el programa *ComingOut. E se o Museu saísse à rua?* o por la inédita campaña de suscripción pública promovida para la adquisición de la *Adoración de los Magos* de Domingos Sequeira.

Lo cierto es que son innumerables las iniciativas desarrolladas en estos años, que, sin duda, convierten el paso de António Filipe Pimentel por la dirección del museo en un momento de inflexión en su historia, una época de expectativas de cambio, como hemos señalado, y de apertura de la institución al ámbito internacional. Una década de trabajo cargada de invitaciones a una audiencia cada día más cosmopolita a encontrarse con el fabuloso patrimonio de arte que conserva uno de los grandes museos europeos.

Ahora celebramos que António Filipe Pimentel, junto a esta intensa dedicación a la gestión diaria del museo, haya podido mantener viva la reflexión académica sobre el sentido del trabajo de un historiador del arte, como lo testimonia la presente recopilación de escritos, que incluye también un intercambio de ideas mantenido años atrás entre los dos.

Con este libro no hace solo memoria de lo pensado y realizado en estos magníficos años en la dirección del museo, sino, una vez más con un gran sentido de la responsabilidad, ofrece a quienes en el futuro necesiten de su experiencia y consejo un repertorio de documentos de orientación imprescindibles.

En este sentido, recuerdo lo útil que fue para mí también, cuando tomé la dirección del Museo del Prado en 2001, leer el texto de las conferencias dictadas por el admirado predecesor Alfonso E. Pérez Sánchez en la Fundación Juan March en 1977, reunidas bajo el título *Pasado, presente y futuro del Museo del Prado*. Como nos advierte la parábola, la semilla del trigo muere para dar frutos. Las iniciativas de un director que aparentemente mueren con el final de su etapa al frente de la institución solo son promesa de nuevos frutos en el futuro. Con esa esperanza saludo ahora con enorme satisfacción la oportunidad de prologar este libro que no dudo dará más pronto que tarde sus mejores resultados; el principal, el de ayudarnos a reflexionar sobre la importancia de cuidar nuestro patrimonio artístico como una responsabilidad ya no nacional sino universal, y al mismo tiempo ponerlo al servicio de la sociedad como instrumento principal de su formación cultural y cívica. Estas prioridades no las ven muchas veces las administraciones porque no perciben que la sociedad las reclame con la misma urgencia como lo hacen con otros servicios públicos. Pero debemos ser capaces de operar ese cambio en la opinión pública para que los museos y su alta misión cultural y científica gocen de la consideración y el apoyo de otras instituciones y servicios públicos, más aún ahora que nos encontramos comprometidos con el proyecto común de Europa. La crisis

que ha golpeado con fuerza este proyecto de convergencia supranacional debería servir para fortalecer nuestra confianza en la cultura como elemento de cohesión y en los museos como instituciones prioritarias para garantizar la conservación y la puesta en valor permanente ante la sociedad de la poliédrica identidad cultural europea.

Miguel Zugaza
Director del Museo de Bellas Artes de Bilbao



QUEM NÃO SABE ARTE, NÃO NA ESTIMA
HOSE WHO KNOW NOT ART CANNOT CHERISH IT
LUÍS DE CAMÕES

PARA A HISTÓRIA

Amanhã será o meu último dia como diretor do MNAA: 1 de junho de 2019, sábado. Hoje, último dia útil, cumpro o dever — imposto a um tempo pela condição de dirigente público, prestando contas no ato de cessar funções e de historiador, curando das fontes que alicerçarão o escrutínio do futuro — de dar à estampa um conjunto de textos, em boa parte inéditos ou de acesso pouco prático, que, entre si, permitirão desenhar o que foi o exercício desta quase década ao leme daquela que é, consabidamente, uma das grandes instituições culturais portuguesas. Pela singularidade das circunstâncias que rodearam esse exercício, são peças importantes, creio, *Para a História do Museu Nacional de Arte Antiga*, entre todas se configurando, no arco que desenham, o pensamento e o programa de ação desenvolvidos, bem como, naturalmente, os respectivos avatares. Aqui ficam, pois, simplesmente, *ad perpetuam rei memoriam*.

Não deixo, aliás, de registrar, com jovial bonomia, que o último dos meus dias no MNAA não seja, finalmente, *laboral*. Para trás, ao invés — desde que, a 1 de março de 2010, encetei a primeira jornada de trabalho no pequeno e escosso gabinete das águas-furtadas das Janelas Verdes reservado à direção (dia que recordo ameno, em primícias já primaveris) —, perspetivam-se estes vertiginosamente enfileirados, em compacta sequência de aplicação de 24h/24h, sem verdadeiras pausas, entre todos formando o número exato de nove anos e três meses. Nove anos e três meses esses que, porém, passariam num ápice, pelo que os comtemplo agora, devo dizê-lo, com o sentimento misto de quem a um tempo se abisma nesse vórtice de dias e noites de trabalho insano (como só se faz quando se entregam alma e coração), adquirindo a par, contudo, a consciência de representarem, afinal, *quase uma década*. Tempo sobejo, pois, para que — bem ou mal — se cumprisse o projeto que desenhei para o Museu (rapidamente enunciado, na verdade¹), pelo que, em conformidade, chegou o tempo de sair, com o reconfortante sentimento de haver cumprido a minha parte do contrato, a que então me comprometi, de “defendê-lo e promover a sua marca”. É assim tão simples.

1 PRADO COELHO, Alexandra, “ENTREVISTA António Filipe Pimentel: “Admito mudar o Museu de Arte Antiga de local”. In *PUBLICO.PT*, Ípsilon (2010.04.19). <https://www.publico.pt/2010/04/19/culturaipsilon/noticia/antonio-filipe-pimentel-admito-mudar-o-museu-de-arte-antiga-de-local-1432876#gs.MCw0Xa57>

De facto, os nove anos que acabam de evocar-se mais não ilustrariam (agora vistos retrospectivamente) que a metódica aplicação, passo após passo, do programa então traçado, sem desvio de rota — mesmo que, isso sim, com miúda atenção à condução e condições da estrada, por isso que se tratava de instituição de especial delicadeza, encetando uma viagem arriscada e (sabido é) nas mais adversas circunstâncias. Não se tratou, porém, do *meu projeto*, importa muito que se diga: mas, tão só, de uma visão estratégica, ideada ao serviço do Museu e do eficaz e elementar cumprimento da sua própria missão: desígnio velho, afinal, de mais de um século, sempre adiado por imposição das *circunstâncias*. Por isso a vertigem destes dias (de todos eles) foi vivida em partilha plena e cumplicidade inteira por toda a equipa (essa equipa ímpar, realmente única na administração pública portuguesa), a qual, de igual modo, lhe aplicou inteiros o coração e a alma.

Somente, aliás, a contínua ilustração do seu saber (e saber-fazer) e essa sua energia inimitável possibilitariam o diuturno milagre de fazê-la superar-se, na desproporção evidente dos seus recursos físicos. Como inigualável de alma e coração — e, muito em particular, de cumplicidade total de inteligências — foi, no decurso destes anos, o apoio sem mácula do meu diretor-adjunto e *compagnon de route*, José Alberto Seabra Carvalho, afinal coautor moral do conjunto de textos aqui reunidos, sempre filtrados pelo seu prudente arbítrio, antes que se emitissem: por forma a espelharem o pensamento comum, e este o da Casa, com importava ao seu serviço. É, pois, a essa *ideia* por todos comungada que, essencialmente, me orgulho (sem qualquer menoscabo) de ter dado, nestes anos o meu contributo próprio: como um mais, numa cadeia que atravessa o tempo.

Cadeia longa, essa, de muitas gerações, da base ao cimo, que modelou a própria instituição, por isso que é, como todas, essencialmente, feita de pessoas — e onde, de facto, tive sempre a plena consciência (e em conformidade o afirmei no primeiro dia) de ser eu o elemento transitório. Mas foi essa comunhão de espírito e ânimo que fez destes nove anos uma experiência única, de absoluta e inolvidável realização pessoal, na qualidade ímpar dos dias passados ao abrigo dos muros espessos do velho Museu das Janelas Verdes, onde tudo adquiria súbita coerência, indemnizado todo o átomo de esforço no sentimento inestimável de, etapa após etapa, erguer, sobre a secular instituição (sem ferir-lhe as históricas raízes) um novo MNAA, convertido agora em referência central e contemporânea.

Sabido é que as *circunstâncias* uma vez mais se atravessariam nesta história. Mas esta quase década fechou-se em coerência, suficientemente demonstrativa

para que tenha jus a inscrever-se na longa História da própria instituição, configurando — disso estou firmemente convicto — um antes e um depois, que, quando menos, lograria salvar-lhe a plena integridade jurídica e moral. É para que ela possa vir a ser escrita (e a da original experiência que consubstanciou) que relevância, talvez, os documentos que nestas páginas se alinham: por isso entendi dever cumprir com tal o último ato útil da minha direção.

António Filipe Pimentel
Lisboa, 31 de maio de 2019

NOTA PRÉVIA

O conjunto dos documentos aqui reunidos inicia-se pela apresentação, por ordem cronológica dos que, denominados de *Reflexão Estratégica*, antecederam, entre 2010 e 2015, a apresentação da *Programação* do Museu Nacional de Arte Antiga para os anos seguintes, de 2011 a 2016. Seguem-se os restantes, ordenados, de igual modo, cronologicamente, não obstante a organização global da obra em três partes, porém sequenciais: *I. Tempo de Semear* (2010-2016); *II. Entre Tempos* (2017) e *III. Contra o Tempo* (2018-2019).

Entendeu-se ainda pertinente acrescentar uma última peça — *Programação 2019* —, obviamente não autoral e que, por isso, se apresenta em separado (*Apêndice*). A sua materialização transcenderá, por natureza, o tempo do meu exercício de direção, mas não, naturalmente, o seu desenho e respetiva preparação, pelo que, sem ela, ficaria incompleto o quadro traçado pelos textos que compõem a presente publicação. Por outro lado, a sua inclusão sedimenta a essencial noção de que a instituição se projeta no futuro.

Quanto às *reflexões estratégicas*, achou-se útil apresentá-las em sequência, por isso que constituem um bloco coerente e o alicerce essencial ao entendimento de todos os restantes documentos. A sua divulgação ocorreria em inícios de dezembro do ano anterior àquele a que respeitam, no marco da realização do *Jantar de Mecenas*, sob a sucessiva presidência do titular da pasta da Cultura¹. De então em diante cessaria o evento e, em consequência, a respetiva produção, limitando-se o MNAA a enviar à tutela o seu plano de atividades, no quadro da grelha disponibilizada para esse fim, de igual modo, por regra, no decurso do mesmo mês de dezembro.

O primeiro documento (produzido em 2010, mas referente a 2011) é, naturalmente, o mais extenso e a pedra basilar de todos restantes. A designação (comum) advém-lhes da justaposição de dois conceitos, que se entenderam elementares, mesmo que, surpreendentemente, inovadores: a saber, a prévia elaboração de uma *reflexão* sobre o conjunto de problemas que envolviam o conceito de *marca* do Museu e a sua percepção (alimentada em dados quantitativos tão rigorosos quanto possível — mesmo que ainda hoje de difícil obtenção), a partir da qual e conse-

1 O último *Jantar de Mecenas*, presidido pelo ministro da Cultura Dr. João Soares, teria lugar somente a 11 de janeiro 2016, por dificuldade compreensível do seu agendamento, tendo em conta a posse do XXI Governo Constitucional a 26 de novembro de 2015.

quentemente se emprenderia a elaboração de uma *estratégia* que alcançasse a sua reversão: e na qual a *programação* constituiria, justamente, o pilar central. Por sua vez, ano após ano, consubstanciariam estes um importante relatório de execução, possibilitando, desse modo, uma *avaliação do desempenho*, pelo que a sua leitura é igualmente útil dessa perspectiva: donde a sua acrescida relevância histórica.

Com o tempo, na verdade, a palavra *programação* iria adquirindo maior amplitude, envolvendo não somente o diagrama das exposições temporárias (cujas grelhas ficaria plenamente constituída em inícios de 2013, mantendo-se estável até ao presente, nos quatro pilares interrelacionados que a estruturam), mas toda a vasta frente de comunicação e de inovação tecnológica entretanto posta em marcha — porém, em particular, a própria requalificação museográfica e das instalações, essencial, na verdade, à estratégia delineada. Esta última operação, contudo, escaparia, por natureza, em grande parte, ao seu âmbito cronológico, que cessa, como fica dito, em finais de 2015, com a *Reflexão Estratégica* de 2016.

De facto, metodicamente iniciado em 2014 (pelas áreas públicas e sinalética) — e ao presente concluído em cerca de 80% —, o programa de requalificação global do Museu empenharia uma parte importante do seu esforço no processo de paulatina abertura e renovação das áreas encerradas: a saber, toda a ala norte do 1º piso (desde 2007) e o conjunto das 16 salas do 3º (desmontadas em 2008). Tal processo seria empreendido em finais de 2015, com a inauguração da nova *Sala dos Presépios* (Piso 1) e, muito especialmente, com a *Galeria de Pintura e Escultura Portuguesas*, correspondente a todo o Piso 3, em 2016, concluindo-se já em 2018, com a abertura da nova *Galeria de Têxteis* (Piso 1) e da acessibilidade à *Capela das Albertas*. Com o seu termo se alcançaria, enfim, disponibilizar à fruição dos públicos (putativamente) a totalidade do Museu, tal como fora ideado em 1940.

A cronologia fina deste conjunto de *Reflexões* é, aliás, em si mesma significativa das persistentes condições operativas do MNAA, não obstante a passagem dos anos: a apresentação, em inícios de dezembro, do plano de atividades para o ano novo (ao serviço de projetos necessariamente não improvisáveis), trai a completa ausência de investimento nos museus públicos, por parte da administração central, não obstante a consagração, na *Lei-Quadro dos Museus Portugueses*, das bases doutrinárias e jurídicas contidas no *Código Deontológico do ICOM*, consignando a responsabilidade das tutelas na sua dotação com os adequados recursos financeiros². Semelhante realidade, que converteria (do ponto de vista orçamental) a programação inclusa em exercício retórico e essencialmente ficcional (não obstante o carácter irrisório das estimativas), explica cabalmente a sua apresentação no âmbito de um evento *de mecenas*, de que unicamente dependeria, na verdade, a sua eficaz consecução.

2 <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/rede-portuguesa/lei-quadro-dos-museus-portugueses/>

Observados, porém, em retrospectiva, o conjunto dos seis documentos ilustra uma quase milagrosa operação (com pontuais ajustes de substituição) de cumprimento integral (quando não por excesso) do programa em cada um enunciado. Mas é nessa mesma persistente ausência de condições que se justifica uma inexorável repetição de tópicos, que importa aqui justificar, por isso que preservariam plena atualidade não obstante a passagem sucessiva dos anos. Outro tanto se diga, por razões óbvias, dos anexos aqui inclusos do estudo *MNAA 2020. O Futuro do Primeiro Museu de Portugal*, concluído e entregue em setembro de 2015 e que, como não poderia deixar de ser, recolhem boa parte da matéria coligida nestas *Reflexões* — mas que se reputou importante integrar numa antologia de textos organizada *para a História*.

Finalmente, perpassa nelas, desde a *Reflexão* de 2015 (na evocação dos trabalhos da exposição *Ampliação do MNAA. 20 Propostas Académicas IST*, 24 de julho a 28 de setembro de 2014) o magno desígnio que alimentaria o próprio programa *MNAA 2020*, de dotá-lo, finalmente, das condições operativas adequadas à sua missão, eliminando-lhe, em conformidade, os atuais constrangimentos. No seu quadro seria ainda elaborado um detalhado documento (*Ampliação do MNAA: notas para um programa*³) que, por seu turno concluído e entregue no outono de 2016, igualmente escapa ao âmbito da *Reflexão* correspondente, elaborada, como fica dito, em finais do ano anterior e que se publica em fecho da 1ª parte desta obra, por isso mesmo intitulada de *Tempo de Semear (2010-2016)*.

A Parte I inclui ainda um texto, redigido em parceria com Miguel Zugaza (excelente amigo, então diretor do Museo Nacional del Prado e com quem partilho idêntica perspetiva sobre a missão dos museus públicos), dado à estampa em 2014, por encomenda da Direção-Geral do Património Cultural. Significativamente intitulado “O Museu Nacional de Arte Antiga e o Museu Nacional do Prado: dois casos de estudo entre modelos de gestão” alimentou-se da energia propulsora do estudo *MNAA 2020*, ao mesmo tempo que é também peça histórica do ponto de vista do diagnóstico que realiza sobre a instituição. A Parte II (*Entre Tempos*), ao invés (referente ao ano médio de 2017), integra um texto único (“MNAA: as chaves de uma marca”), produzido a convite do Círculo Eça de Queirós, na sequência de ter sido orador convidado, a 30 de março, no quadro do retumbante sucesso, no ano anterior, da campanha *Vamos Pôr o Sequeira no Lugar Certo*, que alcançou a reunião da verba necessária à compra da esplêndida pintura *Adoração dos Magos* e, em geral, do próprio reforço da visibilidade do Museu. A sua singularidade será, creio, em si mesma eloquente.

A antologia encerra-se com a Parte III: *Contra o Tempo (2018-2019)*. Aí se reúne um conjunto de onze textos (de que oito correspondem a 2018 e os três

3 Realizado com a importante colaboração, em toda a complexa parte técnica, da minha colega, arq.ª Margarida Veiga.

últimos já ao ano em curso), que fecham o arco de execução do projeto formulado em abril de 2010. Abordando (por imposição das circunstâncias) uma pluralidade de temas, têm em comum permitirem traçar o quadro histórico mais recente do desenvolvimento da estratégia então traçada, sobre cujo desfecho, em última análise, possibilitarão ao leitor a elaboração da sua própria reflexão.

© MINAA/Paulo Alexandrino





I. TEMPO DE SEMEAR

2010-2016



MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA

Reflexão estratégica

Programação para 2011

MC
MINISTÉRIO DA CULTURA

ime
INSTITUTO
DOS MUSEUS
E DA CONSERVAÇÃO

mnaa
Museu Nacional de Arte Antiga

REFLEXÃO ESTRATÉGICA | 2011

PROGRAMAÇÃO

PREÂMBULO

Impende, sobre o Museu Nacional de Arte Antiga e sobre a qualidade da sua prestação, uma elevada expectativa pública, decorrente da visibilidade inerente ao primeiro museu público nacional e à sua antiga e prestigiosa tradição: atitude natural, havida conta ao lugar que ocupa no referencial colectivo nacional e a uma desejável paridade com os seus congéneres internacionais, todavia dificilmente harmonizável com o contexto em que se inscreve e com os recursos de que efectivamente usufrui.

Muito particularmente, o ano de 2011 que agora começa desenha-se sobre um pano de fundo marcado pela crise conjuntural que afecta o País e pelos cortes orçamentais que, de modo especialmente dramático, se abateram sobre o Ministério da Cultura e, neste, sobre o Instituto dos Museus e da Conservação, de que o MNAA depende, em termos que aparentemente, comprometem em absoluto toda a possibilidade de programação autónoma.

Contudo, é hoje claro e para tal se dispõe já de informação qualificada, de terem a cultura e o património responsabilidades no plano da economia, projectadas num índice de geração de riqueza em que importa sobretudo atentar, muito especialmente quando as circunstâncias impõem uma severa rendibilização dos recursos disponíveis: e a cultura e o património são-no por natureza. Nesse sentido, uma paralização deste sector económico parece dever reflectir-se, de modo inquestionavelmente negativo, sobre a própria economia nacional em que se integra, desde logo pela estreita relação que tem com o turismo, que, por seu turno e pelo seu especial dinamismo, se afirma de modo crescente como pedra central no processo de necessária superação da crise. E sucede que, ainda no plano psicológico, a cultura e o património dispõem de valências sinérgicas essenciais à necessária mobilização colectiva de valores como a criatividade e o optimismo. Ora, o Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA), pela dignidade que lhe corresponde de primeiro museu nacional no domínio do património histórico-artístico, constitui, inquestionavelmente, um equipamento cultural de primeira grandeza, cujas potencialidades no plano da economia da cultura importará, decerto, aquilatar, do mesmo passo que convirá pousar sobre o seu efectivo contributo, a essa luz analisando o investimento e, sobretudo, perspectivando o futuro.

MNAA ENQUANTO EQUIPAMENTO CULTURAL E TURÍSTICO

1. No momento de elaborar um desenho programático para o MNAA, importa avaliar, mesmo que elementarmente, o seu desempenho no cumprimento da missão que tacitamente lhe é cometida, a um tempo do ponto de vista da mobilização dos públicos e da promoção e projecção (interna e externa) de uma imagem colectiva, em relação à qual, na sua condição de *primeiro museu nacional*, objectivamente cumpre um papel central e representativo: desiderato que apenas uma eficaz monitorização do seu impacte público (expressa, desde logo, no número de visitantes que acolhe) poderá avaliar, mas que se afigura dever iluminar, em obediência a critérios estrategicamente definidos, o delineamento da sua programação.

Semelhante análise deve, seguramente, poder colher informações detalhadas, como a origem dos visitantes (nacional ou estrangeira), estrato etário, etc., para o que em absoluto se carece de informação cabal, sistematicamente organizada e facilmente mobilizável, ou mesmo elementarmente fidedigna. Todavia e mesmo que num plano superficial, parece possível colher uma visão global, que se afigura passível de fornecer uma leitura eloquente.

2. Assim e no que ao MNAA respeita, o ano de 2010 (que, no que se refere ao sector do turismo, encerraria com um índice de crescimento da ordem dos 9.5%), contabilizaria um total de 118 112 visitantes [cfr. Anexo 1]. Uma análise detalhada revela a estreita dependência dos números em relação à dinâmica programática implementada, de modo sistemático, a partir de Junho, porquanto os valores registados se repartem de forma desigual, entre os 35 868 visitantes dos meses de Janeiro/Maio (sem programação expositiva) e os 82 235 em Junho/Dezembro, período em que se sucederiam as grandes exposições *A Invenção da Glória. D. Afonso V e as Tapeçarias de Pastrana* [11.06 a 04.10] e *Primitivos Portugueses (1450-1550). O Século de Nuno Gonçalves* [inaugurada a 11 de Novembro e ainda em curso].

Com estas, aliás, se articulariam outras, de menor escala, como *Falerística nas colecções do MNAA* [17.09 a 31.12], *Sobre o trilho da cor. Para uma rota dos pigmentos* [27.09 a 23.11], *D'Après Nuno Gonçalves* [03.12 a 27.02.2011] e *Esculturas de Género. Presépio e Naturalismo em Portugal* [10.12 a 27.02.2011], das quais três transitariam para 2011.

Efectivamente, também sob o efeito da presença activa do Museu nas redes sociais, as visitas à página Web do MNAA registariam uma verdadeira explosão a partir do mês de Setembro, em que duplicam os valores, passando a centena de milhar, mais do que triplicando em final do ano e com crescente

presença de novos visitantes e um aumento igualmente visível e consolidado de retornos [cfr. Anexos 2 e 3]. Por seu turno, o mês de Janeiro de 2011 confirmaria a tendência de crescimento, contabilizando 9 497 visitantes, quase duplicando os 4 780 visitantes registados para idêntico mês de 2010 e a significativa distância positiva dos registos colhidos para todos anos/mês no decurso da última década. Deste ponto de vista, pois, o novo ano abriria sob perspectivas optimistas [cfr. Anexo 4].

3. Visto em outro ângulo, porém, o quadro é inegavelmente menos lisonjeiro. De facto, os menos de 120 000 visitantes registados pelo principal museu português em 2010, não somente se situam a uma confrangedora distância do seu principal congénere peninsular (o Museu do Prado, com 2 732 000 visitantes), como mesmo de parceiros com os quais reparte a atenção turística em Lisboa, como o Mosteiro dos Jerónimos (727 575 visitantes – sem contabilizar a igreja e público escolar), a Torre de Belém (546 935 – essencialmente turismo individual), o Museu dos Coches (200 699 visitantes) ou o Castelo de S. Jorge (994 413 visitantes).

Aliás e no que ao MNAA se reporta, uma análise mais detalhada dos números evidencia o peso relativamente diminuto que neles detém o visitante estrangeiro essencialmente individual, por inexistência histórica de uma estratégia eficaz de captação do turismo de grupo. Há, na verdade, uma evidente relação de causa/efeito entre o volume de visitantes do Museu e a programação que alcança materializar e, nesse sentido, uma conclusão incontornável se impõe: a de que tais valores verdadeiramente ilustram um número de “visitas”, mais que efectivamente de “visitantes”, no estrito entendimento de haverem passado pelo MNAA, no decurso do ano findo, 118 112 pessoas.

Tratar-se-á antes, pois, do efeito de uma consolidação de públicos já criados e de captação de novos, por acção directa da programação, com impacte, por conseguinte, essencialmente local e nacional, mesmo que não deixando de abranger igualmente uma franja estritamente turística e parcialmente estrangeira. Tal se tornaria patente, desde logo, com a exposição *A Invenção da Glória*, que capitalizaria, entre Junho e Outubro, mais de 55 000 visitantes, gerando, porém, um fenómeno peculiar e perceptível de visita recorrentemente repetida por parte do mesmo visitante.

4. Nesta perspectiva, afigura-se dever prestar-se particular atenção a outro aspecto da questão: à percentagem que a amostra recolhida representa em relação ao fluxo turístico com o qual convive — única forma de avaliar o peso específico do Museu no plano da economia da cultura — e que, mesmo num

retrato superficial (e decerto grosseiro) não deixa de gerar uma imagem con-frangedora no que ao MNAA directamente respeita.

Efectivamente, o volume de entradas no Museu do Prado (em ano crítico, em que registou significativa perda de visitas) correspondeu, em 2010, a 27.8% dos 9 818 458 visitantes recebidos pela comunidade de Madrid (2 732 000 entradas). Na mesma ordem de ideias, para os 3 989 950 visitantes que, em igual período, se registaram na região de Lisboa, o Castelo de S. Jorge terá captado 24.92% (994 413 entradas); o Mosteiro dos Jerónimos (sem igreja) 18.23 % (727 575 entradas); a Torre de Belém 13.70% (546 935 visitantes) e o Museu dos Coches 5.03% (200 699 visitantes). Neste retrato-robot, o MNAA quedaria situado nos 2.9%, com as suas 118 112 entradas contabilizadas, as quais, porém e em acordo com o raciocínio exposto representarão um efectivo impacte turístico sensivelmente inferior, provavelmente não muito acima de 1%.

Neste contexto, uma conclusão final parece impor-se: um programa de visita a Lisboa oferece, essencial e lastimavelmente, um monumento *imperdível* e central (os Jerónimos), a que acresce um ponto pitoresco de observação global (o Castelo). Os restantes locais (Torre de Belém e Museu dos Coches), funcionam, essencialmente, como beneficiários, pela localização, da quota de tempo remanescente do turista que demanda o Mosteiro dos Jerónimos (outro tanto sucedendo com o Museu Nacional de Arqueologia, com 95 862 entradas — não assim, decerto, com o Museu Nacional do Azulejo, onde uma activa programação justificará os 88.864 visitantes).

De facto e no que respeita ao MNAA, idealmente situado, embora, entre o Castelo e os Jerónimos, comprova-se que não interage com o circuito que os liga, captando uma franja quase insignificante do turismo (aliás espontânea e não organizada). De um modo mais grave, é o próprio País, nos seus mais de oito séculos de História iluminada por uma projecção à escala global, que não alcança projectar no plano turístico uma imagem minimamente condicente com essa condição, apenas o alcançando fazer no plano interno e, assim mesmo, de modo pouco afirmativo e claudicante: é como se fossilizasse entre a Reconquista e os Descobrimientos, enquanto, a outro nível, se debate para fazer passar uma imagem descontextualizada de contemporaneidade.

SOBRE O PROBLEMA E A SUA REVERSÃO

1. Por questões elementares de decoro e brio nacional – constituindo o MNAA o principal interface para uma compreensão histórica da dimensão patrimonial de Portugal e da sua projecção no Mundo; depositário de uma parte substancial dos chamados *tesouros nacionais* – e, sobretudo, de gestão elementarmente eficaz dos recursos públicos, impõe-se, com carácter de urgência, emprender uma metódica e decidida reversão da actual situação, decorrente da histórica inexistência de uma estratégia delineada para o primeiro dos museus nacionais (com o que tal consubstancia).

Este, com efeito, no decurso de mais de um século, beneficiaria essencialmente de intervenções motivadas por eventos de especial relevância, que obrigariam à sua mobilização e nunca de uma política delineada e implementada em sua intenção. A única ampliação consistente corresponderia à edificação, em 1940, do pavilhão de Rebelo de Andrade (em benefício da exposição do *Mundo Português* e da exibição paralela dos *Primitivos Portugueses*), a que se seguiria uma remodelação de estruturas em 1994, por ocasião de celebrar-se em Lisboa a *Capital Europeia da Cultura*. E dela(s) tem vivido.

Nesse sentido, o MNAA chegaria ao século XXI com uma panóplia ampla (e grave) de patologias complexas, algumas estruturais e, desde logo, arrastando dramaticamente em aberto o ónus do encerramento ao público da Capela das Albertas, entre problemas de índole estrutural e uma afiliva degradação do património integrado e carente de uma eficaz articulação com o circuito museográfico; longamente encerrada, de igual modo, a galeria de exposição dos têxteis. Ainda nessa ordem de ideias, a desmontagem, em 2009 — a fim de poder albergar-se a exposição *Encompassing the Globe* — de todo o piso 3 do pavilhão de Rebelo de Andrade, privaria o Museu, até hoje e sem fim à vista, de uma exposição condigna da pintura e escultura portuguesas, justamente o que se esperaria constituir uma das suas principais valências e parte central da sua missão.

Afigura-se, pois, que a prazo e precedida a devida reflexão, uma solução ampla e global deveria ser pensada e promovida para o primeiro museu de Portugal: uma solução que lhe permitisse cumprir com eficácia a sua missão central, de preservar e promover o património que lhe está confiado: património esse que, por seu turno, deveria estar em contínua ampliação, por intermédio de uma política sustentada de aquisições, dirigida ao reforço da sua escala em contexto internacional.

2. No plano imediato, todavia, importa diagnosticar o problema central com que o Museu de defronta, por molde a propiciar a sua resolução: sendo certo que a reversão desse estado de coisas comporta já necessariamente, em si, uma estratégia de acção. Ora, a questão central, no que respeita ao MNAA, é a que envolve a centralidade que lhe deveria caber — e objectivamente não cabe — enquanto inter-face da afirmação da relevância do património histórico-artístico português, a um tempo no plano interno e no externo. É a que resulta da evidência de que uma percentagem esmagadora dos cidadãos portugueses nunca visitou o principal museu de Portugal ou fê-lo uma vez há muitos anos e sobre tal não desenvolve consciência clara; é a que resulta do facto incontornável de que uma percentagem esmagadora dos visitantes estrangeiros que nos demandam não entende o principal museu de Portugal como sendo *absolutamente imperdível* para uma percepção elementar do País e sua capital. Podemos, pois, afirmar que o seu problema central é, essencialmente, um problema de “marca”.

Tal “marca”, todavia, não poderá nem deverá funcionar num sentido unívoco, por isso que o MNAA não pode reduzir-se a um ponto de interesse turístico ou, sequer, a um sítio patrimonial ou *monumento*, como o são o Castelo de S. Jorge ou os Jerónimos. Tão pouco é estritamente um equipamento museológico como um Palácio Nacional ou mesmo o Museu dos Coches, em relação aos quais se pressupõe um conceito histórico de imutabilidade, que faz parte integrante do seu próprio carisma. Antes constitui um equipamento cultural, do qual, a par da preservação do património que lhe está confiado, se espera uma atitude dinâmica de divulgação (do seu próprio espólio e de outros), susceptível de congregiar novas sinergias e uma perpétua renovação de públicos por efeito do que se convencionou designar de *programação temporária* (de índole expositiva ou outras, sendo que àquela cabe, inquestionavelmente, a primazia numa captação ampla de públicos).

Assim, num duplo sentido deverá ser desenvolvido o conceito de “marca”: num sentido externo, dirigido essencialmente ao mercado turístico e num sentido mais estritamente interno (mesmo que captando igualmente o mercado turístico), direccionado ao público consumidor de cultura, em especial e desde logo de Lisboa, mas igualmente (como se verifica com as grandes exposições) de todo o País. O primeiro abrange linearmente o conceito de “produto”, assente na noção de ser o MNAA (ou conter o MNAA) algo de *absolutamente imperdível*, no que respeita a Portugal e, mais directamente, a Lisboa; o segundo assenta na noção de ser o Museu um local em perpétua renovação, fornecedor contínuo de novas experiências e, desse ponto de vista, igualmente *imperdível* por parte do consumidor cultural medianamente ac-

tualizado, desde logo habitante de Lisboa, mas também do resto do País, enfileirando entre as razões que o devem motivar numa visita recorrente à capital.

3. No que se reporta ao plano externo — da afirmação da “marca” do ponto de vista de “produto” reputado como *absolutamente imperdível* no plano de uma aproximação *turística* — tudo parece indicar que, mais do que o MNAA propriamente dito, na sua escala mediana e na mediania de escala (que não de significado ou de valia) das suas colecções, um valor alberga o Museu que inquestionavelmente detém essa condição: os *Painéis de São Vicente*. São eles que o visitante de Lisboa inquestionavelmente *não pode deixar de ver* e é por seu intermédio que, em nosso entender, deverá ser feita a aproximação ao MNAA — onde inúmeros outros tesouros esperam depois o seu deslumbramento, em círculos sucessivamente periféricos em relação com o tempo de fruição de que dispõe e em função do qual o “produto” deverá ser disponibilizado.

Todo um sistema de comunicação deverá, assim, ser construído em obediência e essa estratégia, a qual, de resto, teria já materialização nas novas telas que envolvem o ático do “anexo” de Rebelo de Andrade (entrada principal e ponto de maior visibilidade externa), agora dedicadas, em exclusivo, à afirmação do principal ícone de Museu: os *Painéis de São Vicente*. Mas tal obrigará a uma ampla reformulação do sistema de loja e merchandizing e a uma estreita articulação com a cidade e com as estruturas do Turismo nacional, sendo que o Museu iniciou já, com os escassos meios que pode mobilizar, esta aproximação, bem como uma abordagem sistémica dos agentes e operadores turísticos. A par, importa urgentemente remover, também em articulação com a autarquia, os constrangimentos de acessibilidades que se impõem ao turismo organizado, operação, aliás, que se afigura poder ser menos complexa do que em princípio tem parecido. É à mesma matéria de *acessibilidades* pertence a construção de uma página *Web* moderna, eficaz na comunicação e no desenho e com permanente manutenção em diversos idiomas.

No plano interno, porém — nesse que implica a noção de ser o Museu um local em perpétua renovação, fornecedor contínuo de novas experiências, *imperdível* do ponto de vista do consumo cultural —, a afirmação da “marca” MNAA depende estritamente da possibilidade de realizar uma programação cultural (e essencialmente expositiva) activa: essa que essencialmente alimentou o aumento exponencial de visitantes dos último oito meses, permitindo encarar o ano de 2011 em nova perspectiva. Nesse sentido, impõe-se elementarmente a conjugação de três factores, sem os quais todo o esforço pecará por ineficácia: qualidade, ritmo e comunicação.

Ciente dos constrangimentos decorrentes da conjuntura económica, mas igualmente do imperativo de não comprometer o esforço realizado e, bem assim, de ser este o único caminho para construir, a prazo, um horizonte de sustentabilidade para o primeiro museu de Portugal, possibilitando-lhe cumprir com eficácia a sua missão enquanto equipamento económico-cultural estratégico de Portugal, o Museu compôs, para 2011, um desenho programático de exposições (consciente de serem elas por excelência os elementos dinamizadores da captação de públicos, numa actividade complementada pela restante programação científica e cultural), assente numa estrita economia de meios e numa eficaz gestão de recursos (desde logo o saber e saber-fazer nele alojados). E que tem por objectivo central não comprometer a dinâmica transitada do ano findo, por essa forma garantindo uma eficaz projecção do Museu em 2012, na convicção de que a taxa de esforço será tanto menor quanto maior for a energia acumulada.

A alternativa, a comprometer-se este por inexistência total de recursos e de condições elementares de promoção da competente comunicação, será a do rápido regresso a uma apagada e rotineira existência, que a ninguém aproveita. E que, sobretudo, não presta serviço a Portugal. Antes, porém, convirá ponderar sobre o conceito que, no ano findo, norteou o desenho programático do MNAA.

UMA PROGRAMAÇÃO ESTRATÉGICA

1. O plano expositivo delineado em 2010 para o Museu Nacional de Arte Antiga teria, como não poderia deixar de ser, os seus pontos-âncora nas duas grandes mostras preparadas no decurso do ano: *A Invenção da Glória. D. Afonso V e as Tapeçarias de Pastrana e Primitivos Portugueses (1450-1550)*. O *Século de Nuno Gonçalves*, esta inaugurada a 11 de Novembro e que se previa desde logo prolongar até 27 de Fevereiro de 2011. Em ambos os casos tratar-se-ia de exposições susceptíveis de afirmar estrategicamente o Museu, captando, pela sua monumentalidade e intrínseca valia, a atenção do grande público, com activa interacção do serviço educativo e apoio numa comunicação ousada e elementarmente pró-activa.

Em ambos, também, a aposta seria ganha, adquirindo as mostras excelente visibilidade: contabilizando a primeira mais de 55 000 visitantes, números que, decerto, a segunda irá igualar ou mesmo ultrapassar, registando-se, dia-a-

-dia, um crescendo contínuo da procura. Com maior impacte entre o público nacional (estimulando um fluxo de deslocações a Lisboa em sua intenção), nos dois casos não deixaria de haver igualmente um empenho dinâmico na promoção externa, essencialmente decorrente do apoio e dos mecanismos de divulgação do Turismo de Portugal.

2. Para um museu com o estatuto do MNAA, todavia, a redução do tecido programático a uma ou duas grandes exposições anuais, com intervalos mais ou menos longos de mera e passiva rotina de abertura, é objectivamente escasso, num território onde outros agentes, como a Fundação Calouste Gulbenkian (entre Museu e Centro de Arte Moderna), a Culturgest, o Museu Berardo ou a Fundação EDP, todos laborando maioritariamente no domínio da arte contemporânea, logram implementar uma contínua captação de públicos, decorrente de um acelerado ritmo expositivo: sendo que a quebra do ciclo programático (e, especialmente, a sua longa interrupção) se repercute de modo inexorável em desmobilização dos hábitos de consumo cultural que, ao invés, se deveria tentar polarizar — com acrescido esforço póstumo de recuperação.

Com vista a contrariar este efeito nocivo e, bem assim, a reforçar a visibilidade das grandes exposições e da própria instituição promotora, seria gizado um programa de micro-exposições adstritas a um espaço emblemático do Museu, erigido em marca identitária: a *Sala do Tecto Pintado*. O objectivo que presidiria ao delineamento deste programa seria o de possibilitar o enriquecimento, a baixo custo (com mobilização de pequenos mecenatos) e com taxa de esforço limitada (fundamental, numa equipa que se vê dramaticamente reduzida), do desenho programático do Museu, por intermédio de mostras que, em ritmo sequencial e com duração média de três meses, permitissem ilustrar o lado oculto do trabalho museográfico, aliás potencialmente sedutor: por molde a produzir um calendário assente em sucessivas sobreposições, em que a inauguração do novo evento e a dinâmica que gera originam uma visibilidade reforçada em relação ao evento paralelo que decorre ainda.

Na essência, o conceito das exposições da *Sala do Tecto Pintado* assentaria na ideia de expor, em território limitado mas especialmente digno (podendo, todavia, expandir-se, pontualmente, pelo espaço da exposição dita *permanente*, bem como recorrer a meios multimédia), sinopses de exposições que, em outra circunstância, poderiam ser materializadas em *espaço real* (e de que a Sala alberga as peças centrais), sempre relacionadas com o seu património e envolvendo projectos de investigação com ou sem mobilização de parcerias -

e sempre dotadas dos instrumentos de apoio das grandes exposições: catálogo, tela de fachada, divulgação e apoio do serviço educativo.

Nesse âmbito, lograriam materializar-se a exposição *Sobre o Trilho da Cor. Para uma rota dos pigmentos*, em articulação com o Departamento de Conservação e Restauro da FCT da UNL e com o CHAM /UNL — e envolvendo 27 peças dispersas pelo percurso estável do museu, cuja revisita por essa via se estimularia e que decorreu de 23 de Setembro a 28 de Novembro — e *Esculturas de Género. Presépio e Naturalismo em Portugal* (esta incluindo a instalação, no átrio principal, do Presépio das Necessidades e de dois LCD contendo a informação visual do tema), inaugurada a 10 de Dezembro e com terminus previsto para 27 de Fevereiro de 2011. Assim, pois, a primeira reforçaria a visibilidade da exposição das *Tapeçarias de Pastrana*, na sua última semana (viria a encerrar a 4 de Outubro), colmatando o período intercalar até à abertura dos *Primitivos*, a 11 de Novembro, enquanto a segunda, inaugurada em período de Natal, permitiria reforçar uma visão dinâmica do Museu, um mês após o início daquela.

3. Uma feliz conjugação de circunstâncias (porém assente numa progressiva consciência da nova dinâmica do Museu), possibilitaria ainda a realização de mais duas exposições, quase sem custos para o Museu: *Falerística nas Coleções do MNAA* (na sala do *mezzanino*, entre 6 de Novembro e 31 de Dezembro), numa parceria favorecida pela reunião em Lisboa do *IV Encontro Europeu de Sociedades Falerísticas* e a mostra de artistas contemporâneos *D'Après Nuno Gonçalves* (entre o piso 3, a *Sala dos Passos Perdidos* e o Jardim e acessos) — de que a instalação de Pedro Cabrita Reis seria desvendada em simultâneo com a inauguração dos *Primitivos* e as restantes peças a 4 de Dezembro —, desta feita em parceria com a Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa, conservando-se a mostra patente até 27 de Fevereiro.

Por esta via, pois, o MNAA lograria o facto notável atingir o final do ano com quatro exposições simultâneas, fazendo transitar três para 2011, até 27 de Fevereiro [cfr. Anexo 5]. Do mesmo passo, com a inauguração, no Museu de Évora, do 8º núcleo da exposição *Primitivos Portugueses*, dedicado aos *Pintores Luso-Flamengos*, inaugurar-se-ia uma nova atitude, desejavelmente sistémica, de articulação em parceria com outros museus, numa conjugação de esforços que, permitindo economia de meios e uma saudável partilha de visibilidade, é em si mesma geradora de energia.

4. Seria este entendimento e uma eficaz prossecução da dinâmica e da estratégia delineada em 2010, que alimentariam o desenho da programação do Museu

para 2011, tendo por objectivo central ampliar a captação de públicos e a centralidade do MNAA enquanto equipamento cultural. Programação gizada em atenção aos mais estritos critérios de rendibilização de meios, assente num conceito dinâmico de mobilização sistemática de parcerias, como forma de criação de sinergias transversais, ao mesmo tempo que na noção estrita de depender a sua eficácia de uma indefectível e harmónica articulação de três elementos-chave: qualidade, ritmo e comunicação.

Trata-se, contudo, de uma operação que as dramáticas circunstâncias actuais, de absoluto sub-financiamento dos museus, correm o risco de em absoluto comprometer. O MNAA coloca, pois, as suas expectativas, na coroa de parceiros que entretanto se esforçou por construir (e que em boa parte ajudaram a materializar a programação do ano findo) e que diuturnamente se empenha em alargar, em absoluto confiando na visão esclarecida que vêm demonstrando no apoio ao tecido cultural. Nesse sentido, enuncia-se abaixo o desenho programático para 2011, com a respectiva estimativa orçamental.

PROGRAMAÇÃO DO MNAA PARA O ANO DE 2011

NOTA PRÈVIA

Com o apoio do Ministério da Cultura, por intermédio do Instituto dos Museus e da Conservação, acaba de materializar-se a decisão de prolongar a exposição *Primitivos Portugueses* até 23 de Abril, decisão justificada pela excepcional qualidade e relevância científica da mostra, com os benefícios inerentes do ponto de vista da oferta turística de Lisboa no período pascal.

De igual modo, a partir de 11 de Fevereiro, reabriria ao público a galeria de exposições temporárias (átrio das Janelas Verdes), com uma mostra-síntese da pintura e escultura nacionais – intitulada *Percursos. Escultura e Pintura Portuguesas (séculos XIII-XIX)*, visando colmatar, temporariamente, a invisibilidade destes espólios fundamentais (no primeiro museu nacional) por efeitos da sua desmontagem do piso 3, em 2009, para a realização da exposição *Encompassing the Globe* (beneficiando, de facto, as exposições *Tapeçarias de Pastrana* e *Primitivos* da inexistência de recursos financeiros para a sua necessária reinstalação): mostra esta onde, como em todas as que se organizaram desde 2010, será implementado o sistema de tradução em inglês dos respectivos elementos gráficos (também em castelhano nas grandes mostras *Tapeçarias de Pastrana* e *Primitivos Portugueses*).

1. MÉDIAS E GRANDES EXPOSIÇÕES TEMPORÁRIAS:

Beneficiando do impacto que, sobre o 1º trimestre, terá o prolongamento da grande mostra *Primitivos Portugueses* e contando com o efeito de dinamização intercalar das exposições do programa *Sala do Tecto Pintado*, seria ideado um conjunto de três exposições, das quais duas de média escala e custo reduzido (destinadas a preencher o período estival) e uma mais ambiciosa, por forma a colocar de novo no programa um *tempo forte*, em articulação com o final do ano e a transição para 2012. Neste último caso – o único em que tal perspectiva poderia ser legitimamente encarada –, seria tida em especial conta a possibilidade de internacionalização, na esteira da experiência colhida com as grandes mostras de 2010, por forma a permitir, não somente ao Museu mas ao País, rendibilizar de forma mais ampla o investimento, ampliando igualmente a rede de apoios. Em todas, porém, se implementaria o regime de parceria, como forma de gerar um movimento transversal e mobilizador, maximizando o efeito e minimizando os custos.

A) “M & M. MNAA E MUDE, ARTES E DESIGN”

15.05.2011 a 28.09.2011

Em parceria com o MUDE

Duas exposições em falsa simetria – uma temporária, de discurso fechado, no MUDE, a que corresponde, no MNAA, uma selecção de peças em articulação com o circuito da exposição permanente, permitindo compreender a objectiva interacção conceptual entre o design contemporâneo e a história das artes, entre a pintura e as artes decorativas, com extensão ao domínio da moda, espaço-síntese da criação contemporânea.

A inauguração simultânea das duas mostras assinalará, em ambas as instituições, a celebração da Noite dos Museus.

Valor estimado (exposição, catálogo e comunicação): 35 000 €

B) “COLECCIONAR À PORTUGUESA. DOAÇÃO CASTRO PINA”

18.05.2011 a 28.09.2011

Em parceria com a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

Compromisso assumido pelo MNAA com a doadora, Dinorah Castro Pina, transferido de 2010 para 2011. Importante colecção, essencialmente de artes decorativas, integra um acervo de peças de relevante qualidade a par de outras que completam as colecções do Museu em diversos domínios. Ilustra uma cultura e um espírito de colecionismo

caracteristicamente nacionais, que teria em Ricardo Espírito Santo Silva e seu melhor e mais conhecido expoente.

A inauguração da mostra constituirá a celebração, por parte do MNAA, do Dia Internacional dos Museus.

Valor estimado (exposição, catálogo e comunicação): 65 000 €

CJ “PARAÍSO PERDIDO. DO NEOCLASSICISMO AO ROMANTISMO, ENTRE PORTUGAL E O BRASIL”

05.11.2011 a 27.02.2012

Em parceria com o Museu Nacional de Arte Contemporânea e o Museu Berardo *Comemorando a fundação do Museu Nacional de Arte Antiga, em 1911 e a correlativa do MNAC, compõe um tríptico expositivo, declinando a evolução da arte portuguesa entre o Neoclassicismo e os movimentos contemporâneos, cabendo ao MNAA a evocação do período inicial, entre o retorno ao classicismo e a formulação do romantismo. A exposição, mobilizando peças inéditas e internacionais, proporcionará uma nova visão, crítica e apaixonante, de um período crucial na História das duas nações.*

Com a abertura simultânea das três exposições em rede, envolvendo três museus de referência, produzir-se-á um evento de objectivo impacte para Lisboa.

Valor estimado (exposição, catálogo e comunicação): 150 000 €

2. PEQUENAS EXPOSIÇÕES TEMPORÁRIAS

Neste item são idealizadas mostras de pequena escala, mas de inegável dignidade científica, destinadas a potenciar a centralidade do MNAA nos períodos intermédios em relação às grandes exposições, reforçando contudo, igualmente, a visibilidade destas. A micro-exposição em torno da figura de Hieronimus Bosch tem em si mesma condições para constituir um ponto alto na programação do Museu, onde a cedência gratuita do tríptico do Juízo Final constitui oportunidade singular. A incidência, no período estival, num tema especialmente forte da pintura compensa, a muito baixo custo, um programa que, em paralelo, desenvolve temas de artes decorativas. Por seu turno, o programa da “Sala do Tecto Pintado” continuará a desenvolver um ciclo apostado no primado da investigação científica, buscando-se ilustrar, de forma versátil, um conjunto de temas, oscilando entre o desenho e a pintura (numa primeira fase, compensando o peso das artes decorativas nas exposições do meado do ano), o restauro na ourivesaria e nas lacas (antecedendo a grande exposição

do Outono/Inverno) para, finalmente, se regressar ao tema do presépio, em tempo de Natal.

“CONFRONTOS: HIERONIMUS BOSCH”

16.07.2011 a 30.10.2011

Em colaboração com o Groeninge Museum de Bruges

O “Tríptico das Tentações de Santo Antão”, de Jerónimo Bosch (c.1450-1516), é uma das mais célebres e destacadas obras-primas, não só da colecção do MNAA como também do restrito conjunto de pinturas seguramente atribuíveis ao famoso pintor dos Países Baixos. Esta exposição, realizada em parceria com o Museu Groeninge (Bruges, Bélgica), coloca o tríptico do MNAA criticamente em confronto com o “Tríptico do Juízo Final” da colecção do museu de Bruges, duas obras fascinantes pelo carácter “apocalíptico” com que nelas se exploram, figurativa e compositivamente, dois temas recorrentes na iconografia tardo-medieval. Reunindo também documentação visual sobre o “Tríptico do Juízo Final” da colecção da Academia de Belas Artes de Viena, a exposição debruça-se sobre as variantes ou os traços comuns de processo criativo destes trípticos, análise apoiada em múltiplos exames laboratoriais destas obras. Será a primeira vez que se juntam, em Portugal, duas grandes pinturas de Bosch.

Valor estimado (exposição, catálogo e comunicação): 12 500 €

“SALA DO TECTO PINTADO”:

A) “FACCIATTE DIPINTI. OS DESENHOS DO PALÁCIO MILESI”

11.03.2011 a 09.06.2011

A exposição apresenta 12 desenhos da colecção do MNAA, dos sécs. XVI e XVII, de autores italianos e portugueses, realizados a partir das fachadas do Palácio Milesi de Roma (pintadas por Polidoro Caldara da Caravaggio e Maturino de Firenze), utilizadas como exercício na formação de pintores, do Maneirismo ao Barroco, complementadas, em suporte multimédia, pelo conjunto de desenhos de Federico Zuccaro, propriedade do Getty Museum de Los Angeles, que ilustram justamente semelhante prática.

Valor estimado (exposição, catálogo e comunicação): 8 000 €

B) “ESPLENDOR HOLANDÊS. O ‘GRUPO DE FAMÍLIA’ DE PETER DE GREBBER”

de 20.07.2011 a 15.09.2011

Adquirida pelo MNAA em 1935, a obra do pintor holandês do século XVII Petter Grebber (1600-1652), expoente do chamado “Classicismo de Harlem”, ilustra o gosto italianizado típico deste grupo de pintores e da clientela aristocrática para que trabalhavam e que os opõe ao realismo descritivo que sobretudo caracterizava então a autonomia da pintura holandesa. A pintura do MNAA insere-se nesse contexto de uma produção cultural sintonizada com os valores da família e do território, inseridos no contexto da sociedade comercial e calvinista que se instalou com a independência dos Países Baixos do Norte e, partindo da recente empreitada de rebeneficiação, visa apresentá-la na plenitude dos seus valores plásticos, articulando a documentação própria do processo de conservação com a necessária comparação com outros exemplos holandeses coevos de pintura de retrato e de paisagem (géneros maiores da pintura neerlandesa, que nesta obra de Peter de Grebber se cruzam com superior mestria e eficácia retórica) contribuindo para um melhor conhecimento desta importante obra do acervo do Museu e amplificando as suas possibilidades de leitura.

Valor estimado (exposição, catálogo e comunicação): 10 000 €

C) “OURIVESARIA INDO-PORTUGUESA: O TESOURO DA VIDIGUEIRA”

de 22.09.2011 a 30.11.2011

O Tesouro da Vidigueira, composto de algumas das mais importantes peças da ourivesaria cristã indo-portuguesa (um oratório-relicário, uma estante de missal e um porta-paz), foi doado pelo padre André Coutinho ao convento do Carmo da Vidigueira, cenóbio sob a protecção da família Gama. Uma aturada investigação documental, suportada por exaustivo estudo laboratorial, permitiria restaurar o esplendor original destas peças bem como obter novas informações que desafiam alguns dos dados tomados até ao momento como seguros.

Valor estimado (exposição, catálogo e comunicação): 8 000 €

D) “A PARTIR DE UM PAR DE ESTRIBOS: LACAS NANBAM E DE OUTRAS PARAGENS”

22.09.2011 a 30.11.2011

Centrada na investigação científica realizada em torno da laca oriental enquanto técnica, e despoletada a partir do restauro de um importante par de estribos nanbam, a exposição constitui-se como um percurso em torno dos tipos de laca e dos diferentes centros de produção, contextualizando os intercâmbios, as influencias ou mesmo as tentativas de imitação de uma arte assente em rituais ancestralmente definidos. A partir das algumas peças representativas, articula-se uma deambulação crítica pelo circuito expositivo do próprio museu.

Valor estimado (exposição, catálogo e comunicação): 9 000 €

EJ “O PRESÉPIO DE SANTA TERESA DE CARNIDE. EM BUSCA DA UNIDADE PERDIDA”

08.12.2011 a 28.02.2012

No convento de Santa Teresa de Carnide existiu um dos mais importantes presépios da capital. As figuras de barro policromo, moldadas na oficina dos Ferreira, causaram impacto ao longo dos tempos. Após as vicissitudes que envolveram a extinção do mosteiro, as diversas peças do presépio foram desirmanadas e incorporadas nas colecções do Museu Nacional de Arte Antiga. A qualidade escultórica, bem como a quantidade de elementos chegados até aos nossos dias, transformam a tarefa do seu reagrupamento num importante desafio que ao mesmo tempo será gerador de conhecimento em torno da produção escultórica portuguesa do século XVIII.

Valor estimado (exposição, catálogo e comunicação): 8 000 €

3. REINSTALAÇÃO DA EXPOSIÇÃO PERMANENTE DE PINTURA E ESCULTURA PORTUGUESAS [Outubro]

Num museu com as características do MNAA, a visibilidade da evolução da pintura e escultura nacionais, entre a Idade Média e a Contemporaneidade, constitui imperativo incontornável, decorrente a um tempo da sua missão e da própria pressão dos públicos, que não podem ser legitimamente privados da fruição de um acervo que, a par dos *Painéis de S. Vicente*, engloba algumas das peças em que legitimamente se estriba a sua nomeada. Desmantelada por efeito da realização da exposição *Encompassing the Globe* (que ocuparia o piso 3 do pavilhão de Rebelo de Andrade) na perspectiva da sua imediata e renovada remontagem – no seguimento da nova museografia da pintura e escultura europeias entretanto concluída (Palácio Alvor) – não seria entretanto possível, por razões orçamentais, proceder a esta operação, do facto inegavelmente beneficiando as mostras *Tapeçarias de Pastрана* e *Primitivos Portugueses*, com a vantagem de, nesta última, simbolicamente se ocupar o mesmo território da mostra homónima de 1940.

Com o seu terminus, todavia, cessa objectivamente toda a justificação de índole técnica e impõe-se proceder sem delongas à reinstalação destas colecções no sector do Museu para elas naturalmente vocacionado. Entretanto e para obviar aos inconvenientes desta situação, o MNAA organizaria, a partir de Fevereiro do corrente ano, na galeria de exposições temporárias, a mostra-síntese *Percursos. Escultura e Pintura Portuguesas, séculos XIII-XIX*, que se conservará até finais de

Abril, quando se tornar necessário proceder à sua desmontagem a fim de ceder o espaço à exposição *Coleccionar à Portuguesa. Doação Castro Pina*. Quase em simultâneo, na verdade, proceder-se-à à desmontagem dos *Primitivos Portugueses* e, encerrada esta exposição, o piso 3 voltará a fechar-se na sua quase totalidade, tão somente disponibilizando um acesso restrito aos *Painéis de S. Vicente*, ícone central do Museu que por nenhum modo pode interditar-se à fruição dos visitantes.

Por outro lado, impõe-se acompanhar a nova exposição permanente de uma política consolidada de publicação dos catálogos actualizados das colecções do Museu, aliás e pelo menos em edição dupla, portuguesa e inglesa. Nesse sentido, a legítima ambição do MNAA assentaria em promover a reabertura do piso 3 no mês de Outubro e da nova exposição da pintura e escultura portuguesas com a edição do catálogo da pintura portuguesa, com isso dando azo a um ritmo regular de edições que, em curtos anos, lograsse dotar o primeiro museu nacional de instrumentos de divulgação elementares, assentes porém em critérios de estrito rigor, científico e formal. À pintura portuguesa seguir-se-ão, desejavelmente, a pintura europeia, a ourivesaria, as artes orientais, a escultura portuguesa, etc.

Valor estimado: Museografia: 75 000 €

Catálogo da Colecção de Pintura Portuguesa (versões portuguesa e inglesa):
35 000 €

OUTROS PROJECTOS: NOVO SITE

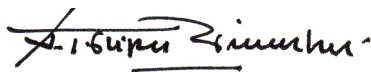
Um amplo conjunto de projectos, em diversas áreas, se impõe objectivamente realizar em torno do MNAA, com vista a outorgar-lhe as condições de dignidade, fruição e centralidade que inquestionavelmente deve revestir. Porém, num quadro global de afirmação nacional e internacional, avulta como instrumento essencial de comunicação a *página Web*, sendo certo que – com a presença nas redes sociais com que se articula – os índices de consulta à actualmente existente revelam de forma eloquente o seu carácter incontornável na comunicação com os públicos e na divulgação dos serviços prestados: expondo, porém, com toda a crueza as suas limitações.

O Museu dispõe, elementarmente, de uma página web, à semelhança dos restantes serviços do IMC. Porém, construída e gerida exclusivamente em português, confusa e de acessibilidade complexa (decorrente da aplicação do modelo geral a uma estrutura objectivamente mais exigente que a dos seus congéneres) e pouco atraente do ponto de vista estético, cumpre deficientemente a missão que lhe está confiada, afrontando com dificuldade uma pressão crescente da procura.

Nesse sentido, impõe-se, com carácter de urgência, promover a sua reconstrução em novos moldes (de estrutura e design), em obediência às estratégias comunicacionais acima enunciadas e em termos de alcançar uma prestação elementarmente eficaz de um serviço objectivamente essencial. Neste quadro, torna-se igualmente incontornável alcançar uma gestão simultânea em inglês, por molde a poder caminhar, a prazo, para uma gestão paralela em diversos idiomas. Apenas por esta via, com efeito, será possível reverter a situação do Museu do ponto de vista do seu impacte turístico, captando públicos de modo amplo e transversal, como é sua natural vocação, sendo que este, actualmente, constitui, ao invés, um claro problema (mais um) no domínio das acessibilidades.

Estimativa orçamental: 50 000 €

O Director



António Filipe Pimentel

ANEXO 1**Estatística de entrada de visitantes
Museu Nacional de Arte Antiga - 2010**

	2010
Janeiro	4.780
Fevereiro	5.731
Março	8.082
Abril	8.297
Maio	8.987
Junho	8.273
Julho	10.457
Agosto	17.628
Setembro	16.074
Outubro	12.905
Novembro	8.176
Dezembro	8.722
TOTAIS	118.112

■ Exposição "A Invenção da Glória D. Afonso V e as Tapeçarias de Pastrana"
De 12 de Junho a 12 de Setembro de 2010

■ Exposição "Primitivos Portugueses (1450-1550) O Século de Nuno Gonçalves"
De 11 de Outubro a 27 de Fevereiro

ANEXO 2

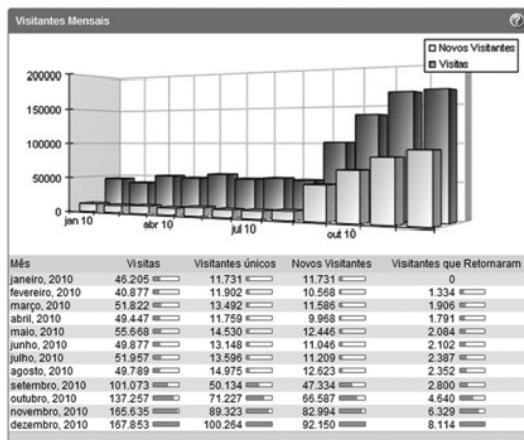
Volume de visitantes ao site do museu

VISITANTES WEBSITE DO MNAÁ - 2010

MÊS	VISITAS	VISITANTES ÚNICOS	NOVOS VISITANTES	VISITANTES QUE RETORNARAM
Janeiro	46.205	11.731	11.731	0
Fevereiro	40.877	11.902	10.568	1.334
Março	51.822	13.492	11.586	1.906
Abril	49.447	11.759	9.968	1.791
Mai	55.668	14.530	12.446	2.084
Junho	49.877	13.148	11.046	2.102
Julho	51.957	13.596	11.209	2.387
Agosto	49.789	14.975	12.623	2.352
Setembro	101.073	50.134	47.334	2.800
Outubro	137.257	71.227	66.587	4.640
Novembro	165.635	89.323	82.994	6.329
Dezembro	167.853	100.264	92.150	8.114
Total	967.460	416.081	380.242	35.839

ANEXO 3

Volume de visitantes ao site do museu



ANEXO 4

Estatísticas de entrada de visitantes Museu Nacional de Arte Antiga | 2001-2011

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Janeiro	5.795	3.251	4.914	4.689	4.358	5.228	5.675	6.382	6.340	4.780	9.497
Fevereiro	6.102	4.891	4.725	7.145	5.103	6.959	6.062	7.014	6.790	5.731	
Março	8.626	6.523	6.124	7.366	7.718	10.913	10.274	8.436	7.694	8.082	
Abril	7.049	7.299	5.661	7.064	10.087	12.292	10.059	7.959	9.032	8.297	
Maiο	9.711	8.568	7.826	8.107	22.038	25.716	18.053	11.210	8.747	8.987	
Junho	5.474	5.140	4.209	4.191	7.297	19.663	7.847	5.983	4.716	8.273	
Julho	8.113	5.446	6.721	6.270	9.719	20.136	6.749	7.223	16.250	10.457	
Agosto	11.869	9.450	8.742	8.453	9.112	27.204	10.157	9.936	26.609	17.628	
Setembro	7.993	6.242	6.012	6.678	7.930	25.272	7.496	7.515	29.413	16.074	
Outubro	9.729	6.474	6.765	6.889	7.755	19.896	7.193	7.530	34.760	12.905	
Novembro	2.778	5.072	5.229	4.608	7.382	9.898	6.733	6.934	7.114	8.176	
Dezembro	5.525	4.369	5.045	4.236	6.111	9.275	6.811	6.513	5.591	8.722	
TOTAIS	88.764	72.725	71.973	75.696	104.610	192.452	103.109	92.635	163.056	118.112	9.497

- Exposição "Grandes Mestres da Pintura: de Fra Angelico a Bonnard"
 De 18 de Maio a 15 de Outubro de 2006
- Exposição "O Brilho das Imagens - Pintura e Escultura Medieval do Museu Nacional de Varsóvia
 (séculos XII-XVI)
 De 1 Março a 17 de Junho de 2007
- Exposição "Encompassing the Globe"
 De 15 Julho a 1 de Novembro de 2009
- Exposição "A Invenção da Glória D. Afonso V e as Tapeçarias de Pastrana"
 De 12 de Junho a 12 de Setembro de 2010
- Exposição "Primitivos Portugueses (1450-1550) O Século de Nuno Gonçalves"
 De 11 de Outubro a 27 de Fevereiro

mnaa
Museu Nacional de Arte Antiga



REFLEXÃO ESTRATÉGICA | PROGRAMAÇÃO 2012

REFLEXÃO ESTRATÉGICA | 2012

PROGRAMAÇÃO

PREÂMBULO

É hoje claro, e para tal se dispõe já de informação qualificada, deterem a cultura e o património responsabilidades no plano da economia, projectadas num índice de geração de riqueza em que importa sobretudo atender, muito especialmente quando as circunstâncias impõem uma severa rentabilização dos recursos disponíveis: e a cultura e o património são-no por natureza.

Nesse sentido, uma paralisação deste sector económico parece dever reflectir-se, de modo inquestionavelmente negativo, sobre a própria economia nacional em que se integra, desde logo pela estreita relação que tem com o turismo, que, por seu turno e pelo seu especial dinamismo, se afirma de modo crescente como pedra central no processo de necessária superação da crise. E sucede que, ainda no plano psicológico, a cultura e o património dispõem de valências sinérgicas essenciais à necessária mobilização colectiva de valores como a autoestima, a criatividade e o optimismo, motores indispensáveis do progresso.

Ora, o Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA), pela incontroversa relevância universal do seu acervo e pela dignidade que lhe corresponde de primeiro museu nacional no domínio do património histórico e artístico, constitui, inquestionavelmente, um equipamento cultural de primeira grandeza, cujas potencialidades no plano da economia da cultura importará, decerto, aquilatar, do mesmo passo que convirá pousar sobre o seu efectivo contributo, a essa luz analisando o investimento e, sobretudo, perspectivando o futuro.

O MNAA ENQUANTO EQUIPAMENTO CULTURAL E TURÍSTICO

No momento de consolidar o desenho programático do MNAA, importa avaliar, mesmo que elementarmente, o seu desempenho no cumprimento de parte da missão que tacitamente lhe é cometida, a um tempo do ponto de vista da mobilização dos públicos e da promoção e projecção (interna e externa) de uma imagem colectiva.

Com efeito, apoiando tradicionalmente a sua relação com os públicos no valor da sua exposição permanente, situação apenas pontualmente alterada pela organi-

zação periódica de exposições temporárias, aliás não raro de grande relevância, a procura do Museu repercutiria as assimetrias desse facto decorrentes, alternando, necessariamente, picos e depressões consoante abrigava ou não uma mostra considerada de referência, com o correlativo impacte na sua própria capacidade de comunicação.

A NOVA ESTRATÉGIA PROGRAMÁTICA

Nesse sentido, e com vista a contrariar este estado de coisas, possibilitando uma aliança estratégica entre ritmo programático e comunicação, eliminando as pausas depressivas, seria implementado, ainda em 2010, um desenho programático contínuo, apoiado numa aproximação temporal das grandes exposições temporárias, em articulação com pequenas e médias exposições temporárias (com destaque para o programa designado da *Sala do Tecto Pintado*, já na sua 6ª edição, ou para o que entretanto se desenvolveu na *Sala do Mezanino*, em associação a mostras de desenho e gravura), possibilitando uma eficaz optimização de recursos e a geração de um ritmo programático contínuo, apostado na disponibilização mínima de uma exposição temporária (mas apresentando em regra duas ou três e mesmo quatro mostras simultâneas), que não tardaria a repercutir-se no crescimento uniformemente acelerado dos públicos que demandam o MNAA, atraídos pelo efeito cumulativo de comunicação dele decorrente.

Isto é, um programa expositivo contínuo, articulando grandes mostras com outras, de menor escala, capaz de consolidar o ritmo ascendente das visitas ao Museu (e contrariar os gráficos anteriores, que mostravam desigualdades acentuadas entre os meses sem programação especial e aqueles em que decorriam as grandes exposições temporárias). São exemplo desta nova dinâmica, e atentando às suas datas, exposições como *A Invenção da Glória. D. Afonso V e as Tapeçarias de Pastrana* (11 Jun - 04 Out 2010), *Primitivos Portugueses (1450-1550). O Século de Nuno Gonçalves* (11 Nov 2010 - 23 Abril 2011), *Confrontos Bosch e o seu Círculo* (14 Jul - 25 Set 2011), *Cuerpos de Dolor. A Imagem do Sagrado na Escultura Espanhola*, (15 Nov 2011 - 25 Mar 2012) e *D'Après Nuno Gonçalves* (03 Dez 2010 - 27 Fev 2011), *Esculturas de Género. Presépio e Naturalismo em Portugal* (10 Dez 2010 - 27 Fev 2011), *Cyrillo e o Programa de S. Sebastião da Pedreira* (29 Out 2011 - 19 Jan 2012), *Viagens. O Tesouro da Vidigueira. Viagens. Lacas Namban e de Outras Paragens* (21 Set - 27 Nov 2011) ou ainda *Revelações. O Presépio de Santa Teresa de Carnide*, que igualmente transita para 2012 (ver Gráficos 4 e 5).

Por outro lado, a implementação sistémica de um desenho programático concebido para dobrar a viragem do ano, possibilitaria a reversão do período tradicionalmente depressivo correspondente à estação do Inverno, desse modo alcançan-

do o efeito de, já neste ano de 2011, duplicar, em Janeiro e Fevereiro, o volume de visitantes registado ao longo de toda a década (ver Gráfico 2).

FIXAÇÃO DE PÚBLICOS

Na sequência da estratégia adoptada, até 31 de Outubro de 2011, o MNAA contabiliza um total de 114 791 visitantes (ver Gráfico 1). Mais: no primeiro trimestre de 2011, e comparativamente a igual período de 2010, o MNAA regista uma variação positiva de visitantes de 71, 8%, de acordo com o estudo “Visitantes de Museus e Palácios do IMC”, realizado pelo instituto que tutela os museus do Estado. No mesmo documento, e em relação já ao primeiro semestre deste ano, Arte Antiga surge como o museu com maior aumento percentual de visitantes em relação a 2010, 47% (responsável por 88% do aumento de visitantes registado nos museus do Estado), só ultrapassado, em número de visitas, pelo Paço dos Duques, Guimarães e pelos de Queluz, Mafra e Sintra, os quais, todavia, ostentam, respectivamente, um crescimento de 19%, 12%, 8% e 6% [v. gráficos 2 e 3]. Uma análise detalhada revela incontornavelmente a estreita dependência entre estes números e a dinâmica implementada, de modo sistemático, a partir de 2010, vindo a propósito referir ter o MNAA, em igual período, contribuído em 44,5% para o aumento de receitas apresentado pelo Instituto dos Museus e da Conservação.

TURISMO

Contudo, ainda que idealmente situado, entre o Castelo de S. Jorge e os Jerónimos, o MNAA não interage ainda com o circuito que os liga, captando uma franja pouco significativa do turismo (mais espontânea do que organizada). Uma análise detalhada ao público do Museu evidencia o peso relativamente diminuto do visitante estrangeiro, essencialmente individual, por inexistência histórica de uma estratégia eficaz de captação do turismo de grupo. De um modo mais grave, é o próprio País, nos seus mais de oito séculos de História, iluminada por uma projecção à escala global, que não alcança projectar no plano turístico uma imagem minimamente condicente com essa condição.

No entanto, também esta situação parece começar a alterar-se, graças aos esforços do próprio Museu e do seu novo Gabinete de Promoção da Operação Turística, criado para interagir e mobilizar os operadores do sector. Da responsabilidade deste Gabinete – e de grande importância para o Museu – é um interessante inquérito realizado entre Julho e Setembro deste ano, a turistas estrangeiros no fim das respectivas visitas individuais ao MNAA (500 entrevistas), que permite monitorizar o perfil dos visitantes, durante este período de tempo. Conclui este estudo que estes residem em 40 países, sobretudo da Europa (77%): França (22%), Itália (10%), Espanha (9%), Alemanha e Reino Unido (6%), (6% é também a

percentagem de turistas japoneses). Na sua maioria entre os 31 e os 55 anos (61%) – dado que vem confirmar as estatísticas dos utilizadores da página do Museu no Facebook –, 90% dos inquiridos refere ter sido a sua primeira visita ao Museu e 82% afirma ter gostado muito dessa visita. Os guias/roteiros de viagem são indicados como o meio privilegiado para tomar conhecimento do Museu (69%), seguidos das opiniões de familiares e amigos (11%) e da Internet (5%). De entre as mais de 8 mil obras de arte expostas, os visitantes destacam 69 peças, entre as quais *As Tentações de Santo Antão*, de Bosch, a Custódia de Belém, os Biombos Namban e os *Painéis de S. Vicente*, de Nuno Gonçalves. Quase 80% destes visitantes pretende voltar ao museu.

COMUNICAÇÃO

Sob o efeito da dinâmica implementada (que inclui igualmente um número crescente de actividades culturais) e da presença activa do Museu nas redes sociais (9000 fãs no Facebook, igualmente em crescimento exponencial), as visitas à sua página Web registam uma verdadeira explosão no final de 2010, mais do que triplicando a partir do início de 2011, reflectindo-se numa crescente presença de novos visitantes e num aumento visível e consolidado de retornos [v. gráfico 6]. A reorganização do Gabinete de Comunicação, a tradução para inglês da Newsletter e a reformulação do Website (a apresentar a 18 de Maio de 2012, Dia Internacional dos Museus) reforçam a aposta empenhada do MNAA no melhoramento das suas relações com o exterior. De igual modo se implementaria de modo sistémico a comunicação bilingue (português/inglês) ou trilingue (português/inglês/espanhol) da comunicação associada às diversas mostras.

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

A disponibilização de acesso gratuito à Internet no Jardim e na Biblioteca, através de uma rede wireless (numa parceria com a Fundação PT), é outro passo importante da modernização do MNAA, na qual se inscreve, também, a utilização sistemática de meios multimédia no apoio às exposições.

De igual importância é o aproveitamento explícito dos resultados de investigações laboratoriais em inúmeras actividades do Museu e as parcerias científicas com várias instituições, nacionais e internacionais, como o Bosch Research & Conservation Project, Instituto de Tecnologia Nuclear, Departamento de Conservação e Restauro da Faculdade de Ciências da Universidade Nova de Lisboa, Centro Hércules da Universidade de Évora, Centro de História de Além-Mar (CHAM), ou Fundação para a Ciência e a Tecnologia (envolvendo outros parceiros internacionais, entre eles o Victoria & Albert Museum, de Londres).

INTERNACIONALIZAÇÃO

Parte essencial da nova dinâmica de projecção externa de uma imagem colectiva, e de exaltação do MNAA enquanto primeiro museu nacional, é a cada vez mais assídua colaboração com museus estrangeiros de renome, materializada em importantes mostras. Como exemplos, a exposição *Confrontos. Bosch e o Seu Círculo* – que trouxe ao MNAA duas obras essenciais do Museu Groningen (Bruges, Bélgica) –, a transposição para a National Gallery of Art (Washington, EUA) de *A Invenção da Glória. D. Afonso V e as Tapeçarias de Pastrana*, e a circulação, primeiro para o Museo Nacional de Escultura (Valhadolid, Espanha) e, em seguida, para o não menos prestigioso Museo de Bellas Artes de Valência, onde ainda se encontra patente, da exposição *Primitivos. El Siglo Dorado de la Pintura Portuguesa*, de que resultaria a operação simétrica da organização, entre o MNAA e o Museo Nacional de Escultura (Valhadolid) da mostra *Cuerpos de Dolor. A imagem do Sagrado na Escultura Espanhola (1500-1750)*, patente no Museu de 15 de Novembro de 2011 a 25 de Março de 2012.

EDIÇÕES

Corolário científico desta actividade programática, o MNAA daria à estampa, individualmente ou em prestigiosas parcerias, um número inusitado de publicações, que contribuem poderosamente para a divulgação do seu acervo e para a renovação do conhecimento científico, reflectindo o envolvimento crescente de novos parceiros de investigação e, no elenco de autores, a aposta contínua na internacionalização.

PRÉMIOS

Reconhecendo a inquestionável qualidade do programa expositivo desenvolvido pelo MNAA, têm-lhe sido atribuídos vários dos mais importantes galardões deste sector da cultura, nomeadamente o Prémio Prof. Reynaldo dos Santos. Destinado a premiar a melhor exposição temporária apresentada em museus portugueses (com grupo de amigos), coube este ano à mostra *A Invenção da Glória. D. Afonso V e as Tapeçarias de Pastrana*, patente no MNAA no ano passado.

PROGRAMAÇÃO 2012

Ciente dos constrangimentos decorrentes da conjuntura económica, mas igualmente do imperativo de não comprometer o esforço realizado e, bem assim, de ser este o único caminho para construir, a prazo, um horizonte de sustentabili-

dade para o primeiro museu de Portugal, possibilitando-lhe cumprir com eficácia a sua missão enquanto equipamento económico e cultural estratégico, o Museu compôs, para 2012, um desenho programático de exposições (consciente de serem elas por excelência os elementos dinamizadores da captação de públicos, numa actividade complementada pela restante programação científica e cultural), assente numa estrita economia de meios e numa eficaz gestão de recursos, mas de igual modo numa indeclinável aposta na qualidade e capacidade de atracção.

A alternativa seria a do rápido regresso a uma apagada e rotineira existência, que a ninguém aproveita. E que, sobretudo, não presta serviço a Portugal.

1. GRANDES EXPOSIÇÕES TEMPORÁRIAS

Beneficiando do impacte que, sobre o primeiro trimestre, terá o prolongamento em 2012 da notável mostra *Cuerpos de Dolor. A Imagem do Sagrado na Escultura Espanhola (1500-1750)*, em associação com a exposição apresentada na Sala do Tecto Pintado, *Revelações. O Presépio de Santa Teresa de Carnide*, e com a que se exhibe na Sala do Mezanino, *Cyrillo e o Programa de S. Sebastião da Pedreira*, seriam projectadas duas mostras consecutivas destinadas à Galeria de Exposições Temporárias, em ambas se tendo em vista a possibilidade de internacionalização:

A) O IMAGINÁRIO VIRTUOSO. JOAQUIM MACHADO DE CASTRO

15 Mai - 30 Set 2012

Em articulação com o centenário do grande escultor e no âmbito de uma parceria com a Câmara Municipal de Lisboa e o processo de restauro da estátua equestre de D. José I (com o apoio do World Monuments Fund) e com a Universidade Autónoma de Lisboa, que organiza no MNAA o respectivo colóquio internacional comemorativo, a exposição, que pretende articular-se com outros pólos de interesse para o estudo da obra do escultor, centrar-se-á no trabalho teórico do artista e nas grandes encomendas públicas, bem como na sua produção de estatuário, cruzando a sua actividade com o operoso laboratório que desenvolveu e a sua corte de discípulos e auxiliares.

A inauguração da mostra assinalará, no MNAA, a Noite dos Museus.

Valor estimado (exposição, catálogo e comunicação): 70 000€

B) A ARQUITECTURA IMAGINÁRIA: PINTURA, ESCULTURA, ARTES DECORATIVAS

10 Nov 2012 - 20 Mar 2013

Desvendando o extraordinário mundo da microarquitectura, enquanto terri-

tório utópico e conceptual, em antecipação ou em paralelo aos respectivos capítulos na História da Arquitectura, a exposição, partindo do academismo iluminista, centra-se no período do Manuelino e do Renascimento, envolvendo um extraordinário acervo albergado em instituições e museus nacionais (incluindo o MNAA), onde a investigação arquitectónica se desvenda pelos interstícios das restantes disciplinas artísticas, mobilizando igualmente os recursos pedagógicos e ilustrativos dos meios multimédia, no necessário entrecruzamento com a arquitectura real.

Valor estimado (exposição, catálogo e comunicação): 70 000€

2. PEQUENAS EXPOSIÇÕES TEMPORÁRIAS

À semelhança do extraordinário sucesso que, em 2011, envolveu a organização da mostra *Confrontos. Bosch e o seu círculo*, que marcou o Verão entre 16 de Julho e 25 de Setembro, o MNAA dinamiza presentemente contactos com diversos parceiros internacionais, que deverão resultar na possibilidade de mobilizar algumas obras de autores de especial prestígio, por esse modo vincando a sua aposta na mobilização de públicos e no estreitamento de parcerias transnacionais.

De igual modo e no âmbito da sua contínua aposta na mobilização dos públicos jovens e do estreitamento das inter-relações com os domínios da criação contemporânea (ilustrados, em 2010 e 2011, respectivamente, nas mostras *D'Après Nuno Gonçalves* e *M & M. MUDE no MNAA / MNAA no MUDE. Artes e Design*, que conheceram a melhor crítica da especialidade), o MNAA desenvolve um projecto na área da fotografia, centrado no conceito *Jovens Olhares Sobre o MNAA* e que pretende materializar-se no dia 12 de Maio (Noite dos Museus) ficando patente durante o período de Verão.

2.1 “SALA DO TECTO PINTADO”

Dando continuidade ao programa indefectivelmente mantido desde Setembro de 2010 e uma vez encerrada, a 26 de Fevereiro de 2012, a exposição *Revelações. O Presépio de Santa Teresa de Carnide*, que foi inaugurada a 10 de Dezembro de 2011, o ano assistirá à seguinte sequência:

AJ UM SÉCULO DE SERVIÇO: OS 100 ANOS DO GAMNAA

08 Mar - 06 Mai 2012

Exposição ilustrativa da história e do contributo do Grupo de Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga, fundado em 1912 por iniciativa de José de Figueiredo. Pólo de reunião, no decurso do tempo, dos mais relevantes vultos da cultura

e da sociedade portuguesas, contribuiria activamente para o enriquecimento do acervo do Museu, devendo-lhe obras hoje consideradas de referência, a par de espólio bibliográfico e documental.

Valor estimado (exposição, catálogo e comunicação): 10 000€

B) JOYEUSE ENTRÉE. A VISTA DE LISBOA DO CASTELO DE WEILBURG

15 Mai - 16 Set 2012

Uma das mais antigas e raras panorâmicas lisboetas, nunca apresentada em Portugal e conservada na colecção do Castelo de Weilbrug (Alemanha), ilustra a cidade engalanada para acolher a entrada de Filipe III de Castela (Filipe II de Portugal). Uma notabilíssima fonte da olisipografia, a cruzar com a iconografia disponível (para a urbe e para a cerimónia), parte da qual conservada no Museu ou mobilizada por recurso aos meios multimédia.

Valor estimado (exposição, catálogo e comunicação): 30 000€

C) FAUSTOS MEDIEVOS. O TESOURO DA REAL ABADIA DE ALCOBAÇA

27 Set - 02 Dez 2012

Conservado integralmente no MNAA e constituindo um conjunto notável de ourivesaria medieval romano-gótica, o valor artístico deste conjunto de peças e a relevância histórica e patrimonial do cenóbio que em tempos integraram, justificam cabalmente o enfoque da exposição, em associação à intervenção de conservação e restauro, integrada no programa que o MNAA desenvolve com o apoio da EPAL no âmbito da ourivesaria.

Valor estimado (exposição, catálogo e comunicação): 10 000€

D) TRÊS PRESÉPIOS DESCONHECIDOS

08 Dez 2012 - 27 Fev 2013

Três presépios realizados na transição do século XVIII para o XIX e incorporados na colecção do Museu, unificados pelo recurso a elementos do mundo natural e particularmente marinho, em acordo com uma sensibilidade pré-romântica, em divergência com a tradição plástica do tema, fortemente ancorada na arte dos barristas e na estética barroca e rococó, despoletam um programa associado de investigação biológica que ilustra exemplarmente os novos caminhos da museologia.

2.2 “SALA DO MEZANINO”**A) UM GOSTO PELA CENA. SEQUEIRA E A ALEGORIA POLÍTICA**

10 Fev - 29 Abr 2012

A recente doação ao Museu de um notável desenho alegórico de Domingos António de Sequeira, alusivo à Guerra Peninsular, que veio, enfim, completar a série que o MNAA conserva entre o avultado espólio do pintor, possibilita uma perspectiva enriquecedora sobre as possibilidades compositivas da retórica propagandística do ponto de vista da investigação formal neoclássica.

Valor estimado (exposição, catálogo e comunicação): ? €

B) DO MODELO AO MODELADO. DESENHOS DE ESCULTORES

15 Mai - 30 Set 2012

O empenhamento de Machado de Castro na implementação em Portugal do ensino artístico académico e, desde logo, no estabelecimento de uma Academia do Nu, da maior relevância do ponto de vista dos seus objectivos estéticos e pedagógicos, geraria, a despeito da sua efémera existência, um espólio do maior interesse histórico, que se torna oportuno cruzar com a exposição paralela *O Imaginário Virtuoso. Joaquim Machado de Castro* (Galeria de Exposições Temporárias).

Valor estimado (exposição, catálogo e comunicação): ? €

C) HEMATITE. O BELO VERMELHO (O USO DA SANGUÍNEA NO DESENHO)

14 Out - 30 Dez 2012

O uso da sanguínea revelar-se-ia, ao longo da Época Moderna e mesmo posteriormente no quadro do ensino académico, um meio de expressão de notáveis aptidões plásticas, por cuja versatilidade os artistas se deixariam amplamente seduzir. A selecção de um notável conjunto de peças unificadas pelo recurso à hematite constitui, assim, um ensejo demonstrativo das suas apetências, bem como da riqueza do Gabinete de Desenho e Gravura do MNAA.

Valor estimado (exposição, catálogo e comunicação): ? €

3. REINSTALAÇÃO DA EXPOSIÇÃO PERMANENTE DE PINTURA E ESCULTURA PORTUGUESAS.

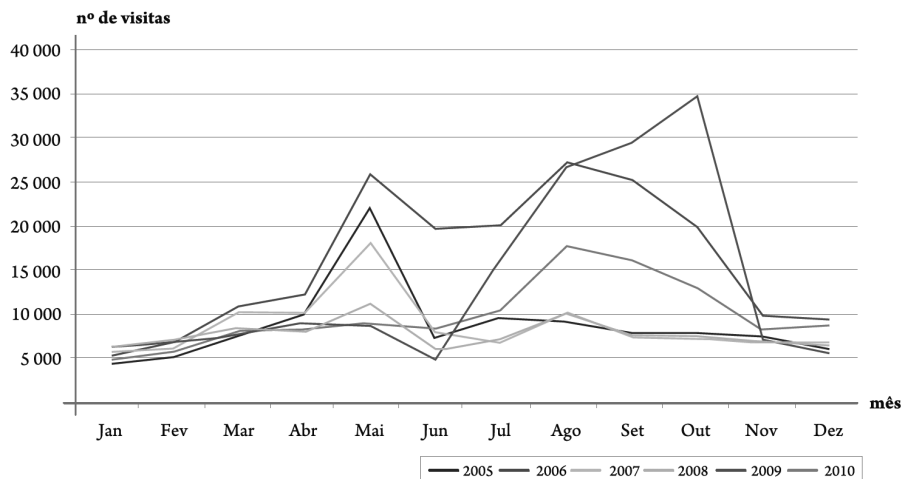
Num museu com as características do MNAA, a visibilidade da evolução da pintura e escultura nacionais, entre a Idade Média e a Contemporaneidade, constitui imperativo incontornável, decorrente a um tempo da sua missão e da própria pressão dos públicos, que não podem ser legitimamente privados da

fruição de um acervo que, a par dos *Painéis de São Vicente*, engloba algumas das peças em que legitimamente se estriba a sua nomeada. Desmantelada por efeito da realização da exposição *Encompassing the Globe* (que ocuparia o piso 3 do pavilhão de Rebelo de Andrade) na perspectiva da sua imediata e renovada remontagem – no seguimento da nova museografia da pintura e escultura europeias entretanto concluída (Palácio Alvor) – não seria entretanto possível, por razões orçamentais, proceder a esta operação, do facto inegavelmente beneficiando as mostras *Tapeçarias de Pastrana* e *Primitivos Portugueses*, com a vantagem de, nesta última, simbolicamente se ocupar o mesmo território da mostra homónima de 1940.

Com o seu terminus, todavia, cessa objectivamente toda a justificação de índole técnica e impõe-se proceder sem delongas à reinstalação destas colecções no sector do Museu para elas naturalmente vocacionado. Entretanto e para obviar aos inconvenientes desta situação, o MNAA organizou, em Fevereiro do corrente ano, na galeria de exposições temporárias, a mostra-síntese *Percursos. Escultura e Pintura Portuguesas, séculos XIII-XIX*, que se conservou até finais de Abril, quando se tornou necessário proceder à sua desmontagem a fim de ceder o espaço à exposição *Coleccionar à Portuguesa. Doação Castro Pina*. Quase em simultâneo, na verdade, procedeu-se à desmontagem de *Primitivos Portugueses* e, encerrada esta exposição, o piso 3 voltou a fechar-se na sua quase totalidade, tão somente disponibilizando um acesso restrito aos *Painéis de São Vicente*, ícone central do Museu, que por nenhum modo pode interditar-se à fruição dos visitantes.

Por outro lado, impõe-se acompanhar a nova exposição permanente de uma política consolidada de publicação dos catálogos actualizados das colecções do Museu, aliás e pelo menos em edição dupla, portuguesa e inglesa. Nesse sentido, a legítima ambição do MNAA assentaria em promover a reabertura do piso 3 e da nova exposição da pintura e escultura portuguesas com a edição do catálogo da pintura portuguesa, com isso dando azo a um ritmo regular de edições que, em curtos anos, lograsse dotar o primeiro museu nacional de instrumentos de divulgação elementares, assentes porém em critérios de estrito rigor, científico e formal. À pintura portuguesa seguir-se-ão, desejavelmente, a pintura europeia, a ourivesaria, as artes orientais, a escultura portuguesa, etc.

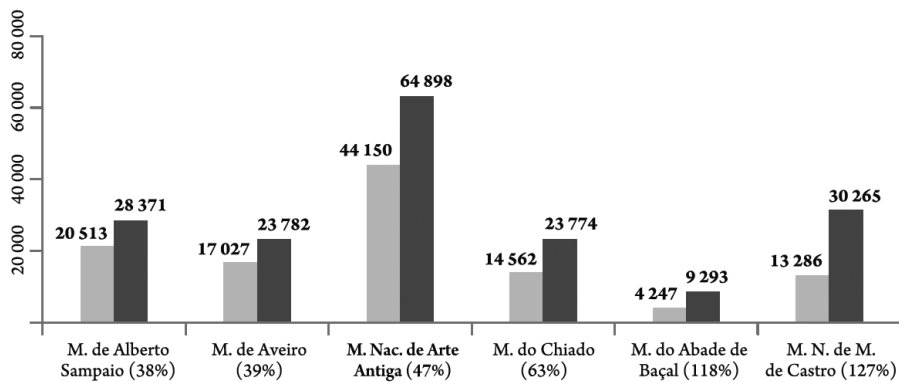
Valor estimado (museografia): 75 000€ + Catálogo da Colecção de Pintura Portuguesa (versões portuguesa e inglesa): 35 000 €

GRÁFICO 1**Comportamentos históricos de públicos
(2005-2010)****GRÁFICO 2****Número de visitantes
(2001-Novembro de 2011)**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Janeiro	5 795	3 251	4 914	4 689	4 358	5 228	5 675	6 382	6 340	4 780	9 496
Fevereiro	6 102	4 891	4 725	7 145	5 103	5 959	6 062	7 014	6 790	5 731	12 700
Março	8 626	6 523	6 124	7 366	7 718	10 913	10 274	8 436	7 694	8 082	9 754
Abril	7 049	7 299	5 661	7 064	10 087	12 292	10 059	7 959	9 032	8 297	11 108
Mai	9 711	8 568	7 826	8 107	22 038	25 716	18 053	11 210	8 747	8 987	13 940
Junho	5 474	5 140	4 209	4 191	7 297	19 663	7 847	5 983	4 716	8 273	7 899
Julho	8 113	5 446	6 721	6 270	9 719	20 136	6 749	7 223	16 250	10 457	11 263
Agosto	11 869	9 450	8 742	8 453	9 112	27 204	10 157	9 936	26 609	17 628	14 241
Setembro	7 993	6 242	6 012	6 678	7 930	25 272	7 496	7 515	29 413	16 074	15 498
Outubro	9 729	6 474	6 765	6 889	7 755	19 896	7 193	7 530	34 760	12 905	8 892
Novembro	2 778	5 072	5 229	4 608	7 382	9 898	6 733	6 934	7 114	8 176	7 724
Dezembro	5 525	4 369	5 045	4 236	6 111	9 275	6 811	6 513	5 591	8 722	
TOTAIS	88 764	72 725	71 973	75 696	104 610	192 452	103 109	92 635	163 056	118 112	122 515

GRÁFICO 3

Museus e Palácios que registaram acréscimo 1º Semestre (2010-2011)





**REFLEXÃO ESTRATÉGICA
PROGRAMAÇÃO 2013**

REFLEXÃO ESTRATÉGICA | 2013

PROGRAMAÇÃO

Sustentada na experiência dos anos anteriores, a estratégia programática delineada para 2013 resulta a um tempo da consolidação do modelo implementado desde meados de 2010 e do seu natural desenvolvimento sistêmico, o qual, pode dizer-se, entra agora na sua maturidade. Assente na premissa de contrariar as antigas assimetrias entre picos e depressões de visibilidade, decorrentes da existência ou não de exposições temporárias relevantes do ponto de vista do impacto no volume de visitantes, o novo desenho programático aposta na noção de efeito contínuo, decorrente de uma malha cerrada de eventos expositivos, complementada com iniciativas de outra ordem (desde logo, científica e cultural, num sentido mais amplo, destacando-se uma ativa programação musical).

Projetando para o novo ano civil a programação em vigor no ano findo e aproximando no tempo as grandes exposições temporárias – em articulação com médias e pequenas exposições temporárias, nomeadamente o programa *Sala do Tecto Pintado*, que em dezembro de 2012 contabiliza a sua décima edição, ou o que, em finais de 2011, se iniciou na *Sala do Mezanino* – configura-se uma aliança estratégica entre ritmo programático e comunicação e disponibiliza-se, em permanência, duas, três e mesmo quatro mostras simultâneas.

Numa eficaz otimização de recursos, com reflexos evidentes do ponto de vista da missão que ao MNAA é tacitamente cometida, enquanto primeiro museu nacional, do ponto de vista da mobilização de públicos e da projeção (interna e externa) de uma imagem coletiva, de teor identitário e de evidente relevância estratégica, o desenho programático implementado fez prova da sua bondade, seja por intermédio do aumento de visitantes registado em 2011, seja, em 2012 – e em contexto objetivamente depressivo –, na consolidação destes números e num evidente acréscimo de visibilidade nos meios de comunicação social. Outra vertente estrutural da relação do Museu com os índices de visitantes prende-se com a urgente correção das deficiências da sua relação com o segmento turístico, apenas lateralmente mobilizável pela programação.

Nesse sentido, e rematando a estratégia programática implementada – que as limitações espaciais, financeiras e de recursos humanos impedem levar mais longe –, o novo ano de 2013 irá consolidar a *Residência Fundação EDP no Museu Nacional de Arte Antiga – MNAA – Olhares Contemporâneos*, ligação à criação contemporânea

por intermédio da fotografia – e estabelecer um quarto programa paralelo. Intitulado *Obra Convidada* (preveem-se três edições por ano), este projeto tem por objetivo permitir a fruição pelos públicos do MNAA de obras relevantes da pintura, oriundas de prestigiadas instituições internacionais, promovendo o diálogo com a própria coleção do Museu ou colmatando lacunas do seu acervo.

A estabilidade adquirida contribuiu para sedimentar a aposta do Museu nas parcerias internacionais, pilar essencial à internacionalização da sua própria produção. Ilustrada em 2012 (após o êxito, no ano anterior, da apresentação em Espanha da mostra *Primitivos Portugueses*) com a transposição para Sevilha da exposição *Cuerpos de Dolor. A Imagem do Sagrado na Escultura Espanhola (1500-1750)*, projeto do MNAA em parceria com o Museo Nacional de Escultura, Espanha, a internacionalização surge reafirmada na Programação para 2013 (também com uma grande exposição a ser inaugurada em novembro, sobre a qual decorrem ainda negociações).

Outro tanto deve ser dito sobre a inovação tecnológica. Após a difusão, desde 2010, dos meios multimédia em apoio à programação do Museu, 2012 assistiu à disponibilização gratuita de guias multimédia para *smartphones* e *tablets*. Prática inaugurada com *O Virtuoso Criador. Joaquim Machado de Castro* (exposição apresentada agora em simultâneo no Museu de Aveiro e no Museu Nacional de Machado de Castro, em Coimbra) e prosseguida, no presente, com *A Arquitetura Imaginária: pintura, escultura, artes decorativas*, constitui uma revolução na informação disponibilizada ao visitante.

Tendo como corolário a competente projeção editorial e mobilizando o Serviço Educativo, a programação delineada para 2013 contribuirá poderosamente, pela sua objetiva relevância, para reforçar a centralidade do MNAA, na sua qualidade de grande equipamento nacional, na sua relação com os públicos nacionais e com o visitante estrangeiro, veículos de projeção de uma imagem prestigiada e da própria sustentabilidade da instituição, penhor da sua inquestionável salvaguarda.

GRANDES EXPOSIÇÕES

A ENCOMENDA PRODIGIOSA.

DA PATRIARCAL À CAPELA REAL DE SÃO JOÃO BATISTA

18 maio – 29 setembro 2013

A partir de 1743, a Corte Portuguesa mobiliza um processo verdadeiramente insólito, pela escala e pelas verbas envolvidas, de encomenda artística. No

âmbito do projeto político--eclesiástico de emulação com a Santa Sé, dinamizado por D. João V, configura-se o estabelecimento do Patriarcado de Lisboa e materializam-se os dois programas consecutivos de reforma da antiga Capela Real do Paço da Ribeira (sede da Patriarcal) e do programa anexo da Capela de S. João Batista em S. Roque. Num extraordinário diálogo estético entre Lisboa e Roma, destinado a obter a máxima repercussão internacional, desfilam os grandes artistas da Cidade Eterna nos domínios da pintura, escultura, mosaico, ourivesaria, arte do bronze, têxteis, etc.

Dividida em dois pólos (MNAA e Museu de S. Roque) e mobilizando entre ambos a necessária sinergia, a dupla exposição evocará, pela primeira vez, o impressionante processo dessa “encomenda prodigiosa”, que o Terramoto de Lisboa vitimou, à exceção da notável capela e respetivo tesouro, que um sofisticado processo de restauro acaba de devolver em todo o seu esplendor.

Valor estimado: 200 000€

MÉDIAS EXPOSIÇÕES

OURO DA ÍNDIA. JÓIAS DA ANTIGA GOA PORTUGUESA

17 fevereiro – 31 março 2013

Em 1961, perante a ameaça da invasão de Goa pela Índia, o gerente da sucursal do BNU, Jorge Esteves Anastácio, tomou a iniciativa de acautelar um conjunto de ouro, joias, moedas e notas, provenientes de arrestos judiciais, penhoras de particulares e apreensões de contrabando, depositados nos cofres do banco, enviando-o para Lisboa.

Transferidas mais tarde para a Caixa Geral de Depósitos, as 14 caixas enviadas de Goa foram abertas, após um longo processo diplomático, e verificada a importância histórica e artística do seu conteúdo, recentemente incorporado na coleção do MNAA e que fará parte da sua exposição permanente. Entretanto, será realizada uma exposição temporária, que evoca todo este processo e apresenta ao público um património valioso.

Valor estimado: 150 000€

SALA DO TECTO PINTADO

ILUSIONISMOS. QUADRATURA BOLONHESA EM PORTUGAL

07 março – 26 maio 2013

Divulgada em Portugal graças ao pintor-decorador bolonhês Vincenzo Bacherelli, a pintura de “Quadratura”, nome que designa a pintura de perspetiva ilusionista, constitui um elemento essencial à divulgação do Barroco, tanto no Reino como no Brasil, projetando um lastro que chega ao século XIX.

A exposição pretende refletir sobre esta expressão artística em Portugal, ao abrigo dos importantes vestígios remanescentes no MNAA e dos mais recentes avanços historiográficos. Bacherelli é justamente autor do teto de perspetiva arquitetónica, remanescente no Palácio Alvor, sede do atual Museu Nacional de Arte Antiga. O mesmo que deu nome à “Sala do Tecto Pintado”, sede formal do programa expositivo que sob ele se abriga.

Valor estimado: 17 000€

FREI CARLOS

“SÃO VICENTE”, c. 1520-1530

(Metropolitan Museum of Art, Nova Iorque)

03 outubro – 29 dezembro 2013

A terceira “obra convidada” será hóspede do MNAA por muitos e bons anos. Uma pintura de Frei Carlos, o mais conhecido pintor flamengo ativo em Portugal na primeira metade do século XVI, objeto de excepcional depósito de longa duração concedido pelo Metropolitan Museum of Art (Nova Iorque).

Trata-se de um painel (162,6 x 53 cm) representando S. Vicente, elegante figura de diácono envergando belíssimas vestes, livro e palma na mão esquerda, a barca, seu atributo mais comum, ostentada na direita. Jamais exposta em Portugal, a pintura constitui um contributo assaz valioso para o já notabilíssimo acervo de obras do pintor que a coleção do Museu incorpora.

Valor estimado: 1 500€

A SUMPTUOSA ARQUITETURA.

COFRE DA GRAÇA (RESTAURO E INVESTIGAÇÃO)

26 setembro – 24 novembro 2013

Com uma história aventureira, este cofre de cristal produzido em Veneza, cerca de 1600, chama desde logo a atenção pelo aparato da sua estrutura, que combina um rendilhado de ouro com um caleidoscópio de cristais de rocha, e pelo

seu faustoso interior que remete para os luxuosos salões dos palácios da época.

Fruto excecional da produção de uma indústria de objetos de exceção, faz parte de um conjunto de raros exemplares, admirados em todo o mundo e que inspiraram grandes artistas, como Sansovino e Ticiano.

Uma primeira intervenção de conservação permitiu vislumbrar o potencial material, cromático, decorativo e construtivo desta peça, tornando imperiosa a continuação do seu restauro acompanhado por estudo arquivístico e documental.

Valor estimado: 15 000€

VITA CHRISTI. MARFINS LUSO-ORIENTAIS

07 dezembro 2013 – 28 fevereiro 2014

Considerado pela sua alvura e preciosidade como matéria condigna para a representação de imagens sacras, o marfim foi, nos Novos Mundos, e sobretudo na Índia e Ceilão, um dos materiais de eleição na divulgação do cristianismo, materializando e humanizando a Mensagem através de imagens cujas evocações se destacam pela excecional plasticidade e diversidade.

O acentuado hibridismo presente na expressividade artística das várias imagens desta exposição podem ser consideradas justamente como um dos aspetos mais evidentes, se bem que polémicos, da confluência de maturidades artísticas plenamente assumidas.

Valor estimado: 10 000€

SALA DO MEZANINO

DEAMBULAÇÕES. DESENHADORES FRANCESES EM PORTUGAL (SÉCULOS XVIII-XIX)

21 fevereiro – 05 maio 2013

A circulação dos artistas no interior do espaço europeu ganhou grande incremento a partir de inícios do século XVIII.

Também entre nós, após a chegada de Pierre-Antoine Quillard no início da década de 1720, e ao longo de todo o século XVIII e XIX, foram diversos os desenhadores franceses que se demoraram por períodos mais ou menos longos, deixando-nos o seu olhar sobre temas e lugares portugueses e contribuindo para abrir a arte portuguesa a novos formulários estéticos.

Valor estimado: 1 500€

**ÁRVORES TEXTUAIS. DESENHO ESTRANGEIRO E PORTUGUÊS
(SÉCULOS XVI-XIX)**

18 maio – 26 setembro 2013

A árvore enquanto protagonista do desenho: troncos, ramos, folhagens...

Ao longo dos tempos a expressão gráfica das árvores foi sendo moldada pelos artistas, assumindo variadas formas de escrita e de expressividade que, como um corpo não humano na paisagem, foi sendo objeto de continuas recriações gráficas.

Valor estimado: 1 500€

**O BELO VERMELHO. DESENHOS A SANGUÍNEA
(SÉCULOS XVI A XVIII)**

17 outubro – 29 dezembro 2013

O uso da sanguínea revelar-se-ia, ao longo da Época Moderna e mesmo posteriormente no quadro do ensino académico, um meio de expressão de notáveis aptidões plásticas, por cuja versatilidade os artistas se deixariam amplamente seduzir.

A seleção de um notável conjunto de peças unificadas pelo recurso à hematite constitui, assim, um ensejo demonstrativo das suas apetências, bem como da riqueza do Gabinete de Desenho e Gravura do MNAA.

Valor estimado: 1 500€

OBRAS CONVIDADAS

LUCAS CRANACH, O VELHO

“JUDITE COM A CABEÇA DE HOLOFERNES”, c. 1530

(Metropolitan Museum of Art, Nova Iorque)

24 janeiro – 28 abril 2013

O novo ciclo de exposições designado por *Obra Convidada* inicia-se com Lucas Cranach, o Velho (1472-1553), e um espetacular confronto entre duas pinturas afins pela composição mas radicalmente diferentes pela iconografia. Vinda do Metropolitan Museum of Art de Nova Iorque, *Judite com a cabeça de Holofernes*, uma das mais interessantes representações do pintor sobre o tema das heroínas bíblicas, apresenta-se ao lado da célebre *Salomé* do MNAA.

Uma extraordinária ocasião para entrar em contacto com o peculiar e vasto universo feminino da obra de Cranach, onde a graça e a voluptuosidade podem ser emblemas de virtude heroica (Judite) ou de sedutora perversidade (Salomé),

onde frequentemente se esbatem ou se tornam ambíguas as noções de beleza, sagrada e profana.

Valor estimado: 1 500€

JAN VAN EYCK E OFICINA

“VIRGEM COM O MENINO, SANTA BÁRBARA, SANTA ISABEL DA HUNGRIA E UM DOADOR (JAN VOS)”, c. 1441-1443 (Frick Collection, Nova Iorque)

25 maio – 01 setembro 2013

Jan van Eyck esteve em Portugal, em 1428, para fazer o retrato matrimonial de D. Isabel, filha de D. João I, que em breve viria a casar-se com o Duque da Borgonha, Filipe o Bom. A sacra conversão cedida pela Frick Collection é, segundo a maior parte da crítica, a última pintura criada pelo genial precursor dos “Primitivos Flamengos”.

Pode dizer-se que é um feliz regresso de Jan van Eyck a Portugal após quase seis séculos... Além disso, trata-se de uma pintura com especiais peculiaridades ao nível do seu processo criativo.

Valor estimado: 1 500€

FRANCISCO DE GOYA Y LUCIENTES

“RETRATOS DE MARIA LUISA DE PARMA E CARLOS IV DE ESPANHA”, 1789(Arquivo Geral das Índias, Sevilha)

03 outubro – 29 dezembro 2013

Dois retratos de Francisco de Goya, encomendados pelos trabalhadores da Real Fábrica de Tabacos de Sevilha aquando da visita do régio casal à cidade, em 1789, um ano após a coroação de Carlos IV. Exposição inscrita na Mostra Espanha, é uma excelente ocasião para apreciar o génio de um pintor raramente visto em Portugal e que teve, na arte do retrato, uma das suas expressões mais distintivas e apreciadas.

Exposição inaugural da Mostra Espanha 2013.

Valor estimado: 1 500€

RESIDÊNCIA FUNDAÇÃO EDP

MNAA. OLHARES CONTEMPORÂNEOS (2)

18 maio – 29 setembro 2013

Contactando com os conservadores e técnicos, com o acervo e as diversas coleções, com as dinâmicas logísticas – da manutenção à segurança – e com os visitan-

tes, vários artistas contemporâneos terão oportunidade de criar um olhar próprio sobre o MNAA.

Uma exposição de fotografia a ser inaugurada no Dia Internacional dos Museus.

Apoio Fundação EDP

MNAA

MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA



REFLEXÃO ESTRATÉGICA
PROGRAMAÇÃO 2014

REFLEXÃO ESTRATÉGICA | 2014

PROGRAMAÇÃO

No Primeiro Museu Nacional, a estratégia programática para 2014 constitui já um processo consolidado em relação ao modelo implementado, com objetivo êxito, desde meados de 2010, o qual, em 2013, com a inauguração do novo e prestigioso ciclo *Obra Convidada*, atingiu a sua maturidade.

Assente na premissa de contrariar as antigas assimetrias entre picos e depressões de visibilidade, decorrentes da existência ou não de exposições temporárias relevantes do ponto de vista do impacto no volume de visitantes, o novo desenho programático apostou, assim, na noção de efeito contínuo, decorrente de uma malha cerrada de eventos expositivos, complementada com iniciativas de outra ordem - desde logo, científica e cultural, num sentido mais amplo, destacando-se uma ativa programação musical. Desse modo, projetando sempre no novo ano civil a programação em vigor no ano findo e aproximando no tempo as grandes exposições temporárias, em articulação com médias e pequenas - nomeadamente o programa *Sala do Teto Pintado*, que em dezembro de 2013 contabiliza a sua décima terceira edição (constituindo já uma marca de referência internacional), ou o que, em finais de 2011, se iniciou na *Sala do Mezanino* - configura uma aliança estratégica entre ritmo programático e comunicação cujos efeitos são hoje plenamente visíveis.

Por seu intermédio, com efeito, o Museu disponibiliza, em permanência, uma média de quatro mostras simultâneas, que se convertem em cinco entre maio e setembro (com o programa *MNAA - Olhares Contemporâneos. Residência da Fundação EDP no Museu Nacional de Arte Antiga*), abrindo ainda espaço, quando se justifica, para uma exposição extraprograma, como sucedeu, de maio a setembro, com a exposição *Nas Rotas do Mundo. A Faiança Portuguesa nos Séculos XVI-XVIII* e voltará a ocorrer em 2014 com a notável mostra de joias de ouro da antiga Goa portuguesa.

Numa eficaz otimização de recursos, com reflexos evidentes do ponto de vista da missão que ao MNAA é tacitamente cometida, seja no que respeita à mobilização de público, seja à projeção (interna e externa) de uma imagem coletiva de teor identitário e de evidente relevância estratégica nacional, o desenho programático implementado fez prova da sua bondade, através do aumento de visitantes registado desde 2011 ou - em contexto claramente depressivo - na consolidação destes números e num evidente acréscimo de visibilidade nos

meios de comunicação social, que, no decurso deste ano de 2013, tornaria o MNAA uma presença constante nos *media*, como instituição central na vida cultural portuguesa.

A par, a determinada aposta na internacionalização – consolidada em 2011 e 2012 com a apresentação sucessiva, nos museus de Valhadolid, Valência e Sevilha, das mostras *Primitivos (1450-1550). El Siglo Dorado de la Pintura Portuguesa* e *Cuerpos de Dolor. A Imagem do Sagrado na Escultura Espanhola (1500-1750)* – conheceu, na segunda metade deste ano, uma eloquente consolidação, seja por intermédio do convénio histórico celebrado a 9 de setembro com o Museu do Prado – que possibilitou ao MNAA promover a notável exposição *Rubens, Brueghel, Lorrain. A Pintura Nórdica do Museu do Prado* –, seja na inauguração em Madrid, em inícios de novembro, da exposição *En el Umbral de la Modernidad. Domingos Sequeira, un pintor portugués (1768-1837)*, em parceria com o Museo Nacional del Romanticismo, na que constitui a primeira apresentação monográfica internacional de um artista português não contemporâneo.

Nesse sentido, o novo ano de 2014, consolidando o desenho programático implementado – duas grandes exposições temporárias, em articulação com os ciclos expositivos da *Sala do Teto Pintado* (dedicado a projetos de investigação envolvendo o acervo do MNAA), da *Sala do Mezanino* (em articulação com as coleções de desenho e gravura), da *Obra Convidada* (em parceria com grandes museus e coleções públicas internacionais) e ainda com a continuidade do projeto *MNAA- Olhares Contemporâneos. Residência da Fundação EDP no Museu Nacional de Arte Antiga* (já uma marca na agenda cultural portuguesa) abrigará ainda, extraprograma, a realização, entre fevereiro e maio, da notável mostra *Joias Goesas: um Património Multicultural*, com o apoio da Caixa Geral de Depósitos.

Reafirmando a estratégia de internacionalização delineada, o ano de 2014 permitirá ilustrar a amplitude das parcerias internacionais mobilizadas. Através da intensificação do programa *Obra Convidada* (fazendo suceder a Goya, Verrochio, Antonello da Messina e Gérard David, em parceria com o Museu de Frankfurt, o Palazzo Madama de Turim e os Museus Reais de Belas Artes de Bruxelas), através da sucessão das grandes exposições, que, começando sob o signo de *Rubens, Brueghel, Lorrain. A Pintura Nórdica do Museu do Prado* (até 30 de março) terá continuidade com a apresentação sucessiva de *Il Trionfo dell'Ornato. Arte e Artisti da Corte de Turim (1730-1750)* (17 maio - 28 setembro) e da extraordinária coleção de Franco Maria Ricci, a ser inaugurada a 29 de novembro, numa dinâmica onde se revela estrutural a parceria generosa disponibilizada pela Companhia de Seguros Lusitânia. De maio a setembro será igualmente a vez de Turim acolher, no marco extraordinário do Palazzo Madama, a exposição com que o MNAA inaugurou o ano de 2013: *A Arquitetura Imaginária: pintura, escultura, artes decora-*

tivas, numa clara demonstração do papel do Museu na projeção internacional do património artístico português.

Tendo, como sempre, por corolário a competente projeção editorial (onde releva a parceria estabelecida com a Imprensa Nacional-Casa da Moeda) e mobilizando ativamente o Serviço Educativo (matriz dos serviços congéneres dos museus nacionais), a programação delineada para 2014 contribuirá, assim, poderosamente, pela sua objetiva relevância, para reforçar a centralidade do MNAA, na sua qualidade de grande equipamento nacional, na sua relação com os públicos nacionais e com o visitante estrangeiro, veículos de projeção de uma imagem prestigiada e da própria sustentabilidade da instituição, penhor da sua inquestionável salvaguarda.

É neste sentido que importa relevar a parceria estratégica desenvolvida com a empresa Everything is New, que se perspectiva poder abrir uma nova etapa na sustentabilidade dos grandes projetos do Museu e, designadamente, na eficácia da sua relação com os públicos e o segmento da economia do turismo, numa inovadora união de esforços entre os setores público e privado, que contribuirá poderosamente para potenciar a rendibilidade do equipamento, ao mesmo tempo que configura uma saudável evolução do tradicional modelo de gestão.

Igualmente estratégica é a aposta na inovação tecnológica. Assim, ao mesmo tempo que se consolida a utilização comum dos meios multimédia na relação com os públicos, onde merece destaque a implementação, desde julho, da nova *Agenda Digital*, de carácter mensal, a relação de trabalho desenvolvida com a Fundação PT, permitiu o desenvolvimento de projetos estratégicos, com realce para o novo Web Site, a apresentar em breve, encontrando-se já disponíveis os conteúdos para smartphones e tablets dos *Painéis de São Vicente*, assim como guias multimédia para *smartphones* e *tablets* em articulação com as grandes exposições, sucessivamente em *O Virtuoso Criador. Joaquim Machado de Castro, A Arquitetura Imaginária: pintura, escultura, artes decorativas*, e *A Encomenda Prodigiosa. Da Patriarcal à Capela Real de São João Batista*.

Por fim, num ano marcado pela reversão de processos onerosos para a imagem do Museu – início da reabilitação da Capela das Albertas, há longos anos encerrada (com o apoio estratégico da Fundação Millennium Bcp) ou a reinstalação da Galeria de Pintura e Escultura Portuguesas (desmontada em 2008), um projeto onde se envolveu ativamente o Conselho de Curadores e que se prevê inaugurar em abril de 2014, o Museu empenhou-se no enriquecimento do seu acervo, recebendo em depósito obras importantes, com justo realce para a notável estátua pedestre de Dom João VI, obra-prima de João José de Aguiar, por generosa disponibilidade da Marinha Portuguesa.

Uma última e não menor referência merece ainda o estreitamento de relações estratégicas com a Câmara Municipal de Lisboa, seja na resolução do problema

(sempre adiado) das acessibilidades (aproximando o Museu da demanda turística), seja da requalificação das áreas exteriores e designadamente do estacionamento fronteiro, que se espera poder materializar em 2014.

Um marco da maior relevância neste relacionamento é, porém, a inclusão da Ampliação do Museu Nacional de Arte Antiga entre as propostas apresentadas no documento *LX-Europa 2020. Áreas de Intervenção na Cidade de Lisboa. Parceiros, projetos e governança*, que configura a estratégia da Cidade para o próximo Quadro Comunitário de Apoio.

Parece, pois, amplamente, desenhar-se em todas as frentes uma nova centralidade do Museu Nacional de Arte Antiga na vida e nos desígnios de um País que se ambiciona inovador e renovado, onde a criatividade e a cultura necessariamente cumprirão um papel angular, num quadro onde o Turismo constituirá necessariamente motor central na geração de riqueza e no desenvolvimento. Dotado agora de uma programação assertiva e de prestígio, com o conseqüente e notável incremento da sua visibilidade mediática; demonstrando, seja no plano interno da programação, seja na apresentação de projetos com a sua chancela em grandes palcos internacionais, o potencial estratégico que detém; iniciando novas metodologias operativas em flexível articulação com a iniciativa privada, o Museu vibra agora, inquestionavelmente, com nova luz. Luz que é, na essência, a da dimensão histórica e patrimonial de Portugal (de que constitui o maior estandarte), uma vez gerida com eficácia, estratégia e método.

Luz, porém, que necessariamente expõe, com acrescida nitidez, os desajustes entre a missão que lhe incumbe e sabe bem cumprir e os condicionalismos em que opera, decorrentes de um modelo administrativo em absoluto desajustado. É sobre essa matéria que importará agora determo-nos, com a determinação que as circunstâncias convocam, num escopo objetivamente semelhante à evolução geralmente sofrida, com maior ou menor antecipação, mas universalmente, pelos museus-bandeira do Primeiro Mundo. Num processo que terá a natural virtude de poder colher experiências e soluções. A convocação deste saber, e a ponderação do modelo ajustado à realidade nacional, deverá constituir objetivo central no novo ano que agora começa.

No que finda e em todo o longo caminho já trilhado, importa muito especialmente reconhecer o apoio de quantos – entidades e empresas – se mobilizaram em redor do Museu, possibilitando-lhe os meios para bem cumprir o serviço que é de todos. Num processo – já histórico – onde avulta em lugar central a devoção e competência de quantos nele trabalham e a quem devo elementarmente creditar o meu primeiro e pessoal reconhecimento.

O Diretor

GRANDES EXPOSIÇÕES

IL TRIONFO DELL'ORNATO. ARTE E ARTISTAS DA CORTE DOS SABOIA (1730-1750)

17 maio - 28 setembro 2014

Num projeto realizado a partir dos notáveis acervos do Palazzo Madama - Museo Civico d'Arte Antica e da Galeria Sabauda de Turim, a exposição convoca o papel da cidade no período emergente do Tratado de Utreque, quando Turim se converte na capital do Reino do Piemonte, ao serviço das estratégias de poder da Casa de Saboia. Um cadinho estético onde, entre influências francesas e germânicas, convergem os grandes artistas italianos e internacionais, nos domínios da arquitetura, pintura, escultura e artes decorativas.

Num entrecruzamento com o quadro evocado em 2013 num dos grandes projetos do MNAA – *A Encomenda Prodigiosa. Da Patriarcal à Capela Real de São João Batista* –, a exposição devolve-nos, a partir de um espólio de valor excepcional, e percorrendo as múltiplas disciplinas, os ingredientes da construção metódica de um cenário áulico de primeira grandeza, que em muito ilumina (desde logo pela presença de autorias comuns) o ambiente contemporâneo da Corte de Lisboa, de que o Terramoto de 1755 para sempre nos privou.

Em paralelo, o Palazzo Madama, obra-prima de Filippo Juvarra (que para D. João V haveria de idealizar o magnífico conjunto de Palácio Real e Sé Patriarcal), acolherá, no coração de Turim, a exposição *A Arquitetura Imaginária: pintura, escultura, artes decorativas*, que o MNAA concebeu e apresentou entre 1 de dezembro de 2012 e 30 de março de 2013.

A COLEÇÃO DE FRANCO MARIA RICCI

29 novembro 2014 - 15 março 2015

Universalmente reputado como o príncipe dos editores, Franco Maria Ricci, uma personalidade de exceção enquadrada entre a paixão pelo trabalho gráfico de Bodoni e pela obra literária de José Luís Borges (para o qual criou toda uma coleção), alia ao seu labor monumental à energia poética com que, na sua propriedade junto a Parma, faz brotar o maior labirinto alguma vez plantado.

Um gosto refinado que o levou a constituir, no decurso da sua longa vida, uma impressionante coleção de arte, cujos ritmos aquisitivos em boa parte se entrecruzam com os da própria atividade editorial e, sobretudo, que iluminam a sua própria, complexa e, em extremo, refinada personalidade. É a sua coleção – composta de pintura, escultura, objets d'art e do fruto da sua apaixonada bibliofilia (centrada na paixão bodoniana) – que o MNAA terá o privilégio de apresentar.

MÉDIAS EXPOSIÇÕES

JOIAS GOESAS. UM PATRIMÓNIO MULTICULTURAL

21 fevereiro - 1 junho 2014

Nos finais de 1961, chegou a Lisboa, vindo de Goa, o precioso espólio dos cofres do Banco Nacional Ultramarino, que haveria de permanecer por 50 anos guardado na Caixa Geral de Depósitos. Após um longo mas necessário processo diplomático, as 14 caixas foram abertas tendo o Museu Nacional de Arte Antiga sido chamado a pronunciar-se sobre o valor patrimonial deste desconhecido tesouro. De imediato se verificou a extraordinária importância histórica e artística do seu conteúdo, recentemente incorporado na coleção de joalheria do MNAA e que, futuramente, fará parte da sua exposição permanente.

A exposição temporária que inaugura em fevereiro irá apresentar ao público um património valioso numa evocação deste projeto para o qual se reuniram os mais variados especialistas nacionais e internacionais, todos contribuindo não apenas para restaurar o esplendor original das joias mas também para as contextualizarem no panorama da produção indiana e, em particular, da criação indo-portuguesa.

SALA DO TETO PINTADO

LUCA GIORDANO. A VISÃO DE SÃO FRANCISCO

20 março - 22 junho 2014

Exposição centrada na apresentação, após laborioso e demorado trabalho de restauro, de uma obra central da galeria de pintura europeia do MNAA: a grande tela de Luca Giordano que pertenceu à coleção da Rainha Carlota Joaquina.

Segundo dados que vieram à luz recentemente, a pintura teve um percurso interessante, desde Itália a Madrid – com breve incorporação no Museu do Prado, na década de 1820-1830 – e depois a Portugal. Ao estudo técnico e estilístico da obra juntam-se, assim, novas informações documentais sobre a sua história e sobre a coleção de D. Carlota Joaquina. Também de Luca Giordano, a exposição inclui uma pintura de coleção particular espanhola e alguns desenhos da coleção do MNAA.

SPLENDOR ET GLORIA: CINCO JOIAS SETECENTISTAS DE EXCEÇÃO

3 julho - 12 outubro 2014

A Custódia da Bemposta, obra-prima da coleção do MNAA, a Custódia da Sé Patriarcal, peça verdadeiramente monumental em ouro e diamantes, o

extraordinário resplendor do Senhor Santo Cristo dos Milagres (obra-prima da ourivesaria setecentista, nunca vista no Continente, desde o seu fabrico em 1778 e consequente partida para São Miguel, Açores), o resplendor de ouro maciço do Senhor dos Passos da Graça, oferta de D. José I, e a placa das Três Ordens Militares, a mais sumptuosa venera que integra as designadas Joias da Coroa Portuguesa. Cinco joias de exceção que ilustram o esplendor artístico da Corte de Lisboa durante o século XVIII e espelham o protagonismo de dois artistas igualmente excepcionais: o arquiteto Mateus Vicente de Oliveira, como desenhador de obras de ourivesaria, e o joalheiro da Coroa e cravador de diamantes, Adam Gottlieb Pollet.

Reunindo um acervo a todos os títulos excepcional, esta exposição visa consolidar os avanços da mais recente historiografia, sumariamente abordados no quadro da mostra *A Encomenda Prodigiosa. Da Patriarcal à Capela Real de São João Batista* (núcleo do Museu de São Roque), que o MNAA e a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa-Museu de São Roque realizaram em 2013.

CARRARA: ESCULTURA ITALIANA NAS JANELAS VERDES (1625 - 1848)

23 outubro 2014 - 25 janeiro 2015

Em articulação com a apresentação simultânea da Coleção Franco Maria Ricci, o MNAA desvenda um conjunto de peças do seu acervo, maioritariamente em contexto de reserva e cujas autorias se entrecruzam com as representadas na grande exposição. Une-as, com o material – o mármore de Carrara e as suas possibilidades plásticas clássicas – a relevância da presença italiana nas preferências aquisitivas nacionais e o seu nível de sofisticação.

Em exposição vão estar obras de seguidores de Gian Lorenzo Bernini, executadas no século XVII, fechando a mostra com uma escultura da última fase do neoclássico Lorenzo Bartolini (1777-1850), datada de 1848. Pela primeira vez, traz-se a público a história de integração patrimonial de esculturas exclusivamente oriundas de coleções civis portuguesas.

OBRA CONVIDADA

Andrea del Verrocchio
30 janeiro - 18 maio 2014

Virgem com o Menino , 1470-1480
Frankfurt, Städel Museum

Protagonista do Renascimento em Florença, Verrochio foi um artista multifacetado ao serviço dos Médicis e, como dizia um seu contemporâneo, “mestre de quase todos cujo nome é hoje famoso nas cidades de Itália”.

No domínio da pintura, o seu ateliê acolheu como discípulos Perugino, Leonardo da Vinci e Lorenzo di Credi, entre outros. A belíssima *Virgem com o Menino*, que virá de Frankfurt, é uma obra exemplar do que melhor se produziu nesse ateliê antes da partida de Verrochio para Veneza, onde viria a falecer em 1488.

OBRA CONVIDADA

Antonello da Messina

Palazzo Madama-Museo Civico d'Arte Antica, Turim

29 maio - 7 setembro 2014

Retrato de Homem, 1476

Assinada e datada, esta obra constitui um ponto cimeiro na carreira de Antonello da Messina, um pintor que sempre procurou um utópico ponto de equilíbrio entre a representação analítica desenvolvida pela pintura flamenga e a racionalidade perspéctica da pintura italiana do século XV.

Este retrato é um dos mais representativos e geniais pontos de encontro entre a pintura do Norte, fundada em Van Eyck, e o Renascimento italiano.

OBRA CONVIDADA

Gérard David

18 setembro 2014 - 4 janeiro 2015

Virgem com o Menino e a sopa de leite, c. 1515

Bruxelas, Musées Royaux des Beaux-Arts de Belgique

Uma das mais cativantes composições de Gérard David. Imagem intimista de um amor maternal, aparentemente inspirada no quotidiano vulgar, porém povoada

da de símbolos de Redenção e de grande poder evocativo de devoções marianas e cristológicas.

É um excelente exemplo da influência dos modelos de Leonardo na pintura flamenga de inícios do século XVI. David pintou algumas versões, dado o êxito da composição; a do Museu de Bruxelas, convidada pelo MNAA, é de superior qualidade artística.

SALA DO MEZANINO

DESENHOS MANEIRISTAS DO NORTE DE ITÁLIA

8 abril - 13 julho 2014

A Lombardia e todo o norte da Itália foram um importante centro de irradiação do Maneirismo. A transformação das linguagens artísticas entre 1535 e cerca de 1600 revela a passagem de uma tradição consolidada do classicismo renascentista para uma multiforme linguagem barroca na qual se fundem diversas expressões que encontramos bem representadas em diversos desenhos da coleção do MNAA. O esplendor da Corte de Turim no século XVIII, evocado na exposição *Il Trionfo dell'Ornato*, será credor desta tradição.

OS BIBIENA E O TEATRO NA CORTE DE LISBOA (1700 - 1760)

22 julho - 26 outubro 2014

Durante três gerações, a família de arquitetos bolonheses Galli Bibiena dominou a produção destinada aos teatros na Europa do século XVIII. Os seus projetos desenvolviam uma estreita articulação entre as fantasiosas formas da arquitetura e a linguagem dos aparatos ornamentais e cenográficos. Dos projetos realizados para a Corte de Lisboa, o MNAA possui uma notável coleção, que se revela de especial pertinência poder apresentar em articulação com o espólio afim da Corte de Turim, revelado em paralelo na grande exposição *Il Trionfo dell'Ornato*.

O BELO VERMELHO. DESENHOS A SANGUÍNEA (SÉCULOS XVI A XVIII)

14 novembro - 31 janeiro 2015

O uso da sanguínea revelou-se um meio de expressão de notáveis aptidões plásticas, por cuja versatilidade os artistas se deixaram amplamente seduzir. A seleção de um notável conjunto de peças unificadas pelo recurso à hematite constitui, assim, um ensejo demonstrativo das apetências de um material muito utilizado durante um amplo período.

MNAA - OLHARES CONTEMPORÂNEOS 3
RESIDÊNCIA DA FUNDAÇÃO EDP NO MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA

17 maio - 28 setembro 2014

Renovada edição de um projeto que marca já a agenda contemporânea de Lisboa e do País, a que a curadoria de Jean-François Chougnnet outorgará uma clara projeção internacional.

Contactando com os conservadores e técnicos, com o acervo e as diversas coleções, com as dinâmicas logísticas – da manutenção à segurança – e com os visitantes, os artistas convidados irão devolver o seu olhar contemporâneo sobre este museu através de imagens, que serão expostas no jardim do MNAA.

MNAA

MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA



REFLEXÃO ESTRATÉGICA
PROGRAMAÇÃO 2015

REFLEXÃO ESTRATÉGICA | 2015

PROGRAMAÇÃO

NO PRIMEIRO MUSEU NACIONAL, a estratégia programática para 2015 constitui já um processo consolidado, com objetivo êxito, desde meados de 2010. Envolvendo a produção anual de duas grandes exposições, a que foram sucessivamente crescendo os programas da *Sala do Tecto Pintado* (iniciado ainda em 2010 e que, contabilizando já a 15ª edição, se afirmaria como marca do MNAA mesmo no plano internacional) e da *Sala do Mezanino* (lançado em 2011), atingiria a maturidade em janeiro de 2013, com a implementação do novo ciclo de *Obra Convidada*, a que, desde 2012, acresceria ainda o projeto *MNAA – Olhares Contemporâneos. Residência da Fundação EDP no Museu Nacional de Arte Antiga*.

Por seu intermédio, com efeito, se alcançaria realizar, paulatinamente, o objetivo delineado logo em 2010: promover, como indeclinável da sua condição de *primeiro museu*, uma oferta expositiva ampla, executada em ritmo tranquilo e pendular, complementada ainda com iniciativas de outra ordem, desde logo, científica e cultural, num sentido mais amplo, destacando-se uma ativa programação musical – fomentando, desse modo, uma fruição fidelizada da instituição, pela disponibilização aos seus visitantes, em permanência, de um mínimo de quatro mostras simultâneas, de escalas diversas, que se convertem em cinco entre maio e setembro (com o projeto *MNAA – Olhares Contemporâneos*) e abrindo ainda espaço, quando se justifica, para uma exposição extraprograma. Assim sucederia, de abril a novembro de 2014, com a mostra *Esplendores do Oriente. Joias de Ouro da Antiga Goa* (que, com mais de 81 000 visitantes, bateu todos os recordes de afluência de públicos), e voltará a ocorrer, no próximo ano, com a notável apresentação de *Azul Sobre Ouro. As porcelanas do Palácio de Santos*, em parceria com a Embaixada de França em Lisboa.

Assente na premissa de contrariar as antigas assimetrias entre picos e depressões de visibilidade, decorrentes da existência ou não de exposições temporárias relevantes do ponto de vista do impacto no volume de visitantes, o novo desenho programático apostou na noção de efeito contínuo, decorrente de uma malha cerada de eventos expositivos, mesmo que, como é natural, de diversa escala, porém unidos pela relevância e rigor de execução. Desse modo, projetando sempre no novo ano civil a programação em vigor no ano findo, e aproximando no tempo as gran-

des exposições de outras de menor escala – em concreto os programas *Sala do Tecto Pintado*, *Sala do Mezanino* e *Obra Convidada* –, configura uma aliança estratégica entre ritmo programático e comunicação, cujos efeitos são hoje plenamente visíveis.

Numa eficaz otimização de recursos, com reflexos evidentes do ponto de vista da missão que ao MNAA é tacitamente cometida, seja no que respeita à mobilização de público, seja à projeção (interna e externa) de uma imagem coletiva de teor identitário e de evidente relevância estratégica nacional, o desenho programático implementado fez prova da sua bondade através do aumento de visitantes e de um evidente acréscimo de visibilidade nos meios de comunicação social, tornando o MNAA numa presença constante nos *media*, como instituição central na vida cultural portuguesa. Como consequência, o ano de 2013 concluiu-se com um acréscimo de públicos de 15,2% e o de 2014 registou, no 1º semestre, um crescimento de 123%, que o corrente consolidaria. Assim, dobrado já, a significativa distância, o marco miliário dos 200 mil visitantes, o MNAA afirma-se, enfim, também em números, como o *primeiro museu nacional*.

A par, a determinada aposta na internacionalização, igualmente consolidada desde 2010, constituindo clara demonstração do papel do Museu na projeção internacional do património artístico português, reforçou-se mais e mais no ano que finda. Com efeito, 2014 nasceu sob o duplo signo do histórico convénio celebrado em 2013 com o Museu do Prado – penhor da apresentação no MNAA da notável exposição *Rubens, Brueghel, Lorrain. A Paisagem Nórdica do Museu do Prado* – e da fruição em Madrid da mostra *En el Umbral de la Modernidad. Domingos Sequeira, un Pintor Portugués (1768-1837)*, em parceria com o Museo Nacional del Romanticismo. E prosseguiu, a partir da primavera, com o sucessivo acolhimento, no museu português, das exposições *Os Saboias. Reis e Mecenas (Turim, 1730-1750)* — projeto especialmente concebido para o MNAA pelo Palazzo Madama de Turim, em colaboração com importantes museus e palácios reais da região do Piemonte, enquanto, a par, o mesmo prestigioso museu acolheria um projeto do MNAA: *Tesori dal Portogallo. Architettura Imaginaria* — e da extraordinária exposição *FMR. A Coleção Franco Maria Ricci*, ambos beneficiando da estreita parceria do Museu com a Embaixada Italiana e o Instituto Italiano de Cultura.

O novo ano de 2015 consolidará, na essência, o desenho programático já implementado e estabilizado, validado pelo evidente acréscimo de visibilidade atrás referido, numa dinâmica onde se revela estrutural a parceria generosa disponibilizada pela Companhia de Seguros Lusitânia. Em simultâneo, obras sucessivas de requalificação interna (restaurante, Galeria de Exposições Temporárias, *Sala do Mezanino*, *Sala do Tecto Pintado*, coberturas da Capela das Albertas, loja e átrio principal, a par da instalação de nova e eficiente sinalética), realizadas com o apoio da DGPC e dos parceiros do Museu, com destaque para a Fundação Millennium

BCP e Visabeira, vão, pouco a pouco, criando um *museu novo*, contemporâneo na sua fruição, sobre a antiga estrutura da ilustre e centenária instituição.

Como é já tradição, pois, duas grandes novas exposições temporárias serão apresentadas, desta feita reinvestindo na projeção do património artístico nacional e dos próprios acervos do Museu: *Josefa de Óbidos e a Invenção do Barroco Português* (de maio a setembro) e *Câmara de Maravilhas. Quando a arte cabe numa mão* (novembro a abril de 2016). Com elas se articulam, como sempre, os ciclos expositivos da *Sala do Tecto Pintado* (dedicado a projetos de investigação envolvendo o acervo do MNAA), da *Sala do Mezanino* (em articulação com as coleções de desenho e gravura) e da *Obra Convidada* (em parceria com grandes museus e coleções públicas internacionais), que muito especialmente reafirma a estratégia de internacionalização delineada. De realçar é também a continuidade do projeto *MNAA - Olhares Contemporâneos. Residência da Fundação EDP no Museu Nacional de Arte Antiga* e cuja 4ª edição, reafirmando o seu valor estratégico, constituirá a antecipação da 5ª, de balanço, em 2016 — disputando o seu lugar na agenda cultural do País e de Lisboa. A par, também o acervo do Museu é crescentemente solicitado ao serviço de grandes projetos internacionais.

Muito especialmente, porém, a primavera de 2015 verá, enfim, a consecução de um projeto central do MNAA e do próprio País: a reabertura, que se prevê para finais de abril, da Galeria de Pintura e Escultura Portuguesas, desmontada em 2008, com nova e moderna museografia. Este programa, em função do qual se desenvolve uma ampla frente de restauro e conservação e que em si mesmo projetará uma nova imagem do Museu, é o fruto de uma ampla mobilização de parceiros, num projeto onde se envolveu ativamente o Conselho de Curadores, com o apoio da DGPC.

Tendo, como sempre, por corolário a competente projeção editorial (onde releva a parceria estabelecida com a Imprensa Nacional-Casa da Moeda) e mobilizando ativamente o Serviço Educativo (matriz dos serviços congéneres dos museus nacionais), a programação delineada para 2015 contribuirá assim, poderosamente, pela sua objetiva relevância, para reforçar a centralidade do MNAA, na sua qualidade de grande equipamento nacional, na sua relação com os públicos nacionais e com os visitantes estrangeiros, veículos de projeção de uma imagem prestigiada e da própria sustentabilidade da instituição, penhor da sua inquestionável salvaguarda.

É neste sentido que importa releva o desenvolvimento de parcerias estratégicas — agora com a UAU — que abrem inquestionavelmente uma nova etapa na sustentabilidade dos grandes projetos do Museu e, designadamente, na eficácia da sua relação com os públicos e o segmento da economia do turismo, numa inovadora união de esforços entre os setores público e privado, que contribuirá para

potenciar a rendibilidade do equipamento, ao mesmo tempo que configura uma saudável evolução do tradicional modelo de gestão.

Igualmente estratégica é a aposta na inovação tecnológica. Assim, ao mesmo tempo que se consolida a utilização comum dos meios multimédia na relação com os públicos, onde merece destaque a implementação, desde julho de 2013, da nova *Agenda Digital*, de caráter mensal (difundida universalmente no canal *youtube*), a relação de trabalho consolidada com a Fundação PT permitiu o desenvolvimento de projetos estratégicos, com realce para o novo Web Site, já em funções, e que projeta agora, para todo o mundo, a imagem contemporânea e fidedigna do *primeiro museu* — programando-se para o novo ano a extensão da rede Wi-Fi a todo o edifício. Por sua vez, o Web Site possibilita agora o arquivo e divulgação de informação dinâmica, como vídeos, PDF, etc., idealizando o Museu, neste novo quadro, a disponibilização em língua inglesa dos catálogos das exposições.

Intensamente apostado na sua afirmação como centro produtor de conhecimento — expressa nas mais de 1000 páginas editadas por ano e área onde, a par da massa crítica de excelência, representada pelos seus técnicos e conservadores, se revela essencial âncora a parceria com a Fundação para a Ciência e Tecnologia – FCT —, o Museu empenhar-se-ia muito especialmente na requalificação da sua Biblioteca, prestigioso fundo bibliográfico e alicerce central do seu trabalho. Neste âmbito (como em tantos outros), o ano de 2014 consagraria novo apoio da Fundação Millennium BCP a este projeto especial, na qualidade de “Mecenas exclusivo”.

Particular referência merece ainda o estreitamento de relações estratégicas com a Câmara Municipal de Lisboa, seja na resolução do problema (sempre adiado) das acessibilidades (aproximando o Museu da demanda turística), seja da requalificação das áreas exteriores e designadamente do estacionamento fronteiro, que se espera poder materializar em 2015. Nesse sentido, teria a maior relevância a preparação da exposição *Ampliação do MNAA. 20 propostas académicas*, em parceria com a Universidade Técnica de Lisboa e que, de maio a outubro, se apresentou no átrio principal. E uma última e especial menção merece ainda o apoio do Instituto de Turismo de Portugal à melhoria global das acessibilidades do MNAA, por intermédio do seu Grupo de Amigos (GAMNAA) que, nos 100 anos já cumpridos de existência, constituiu sempre pedra basilar e parceiro fundamental da instituição.

Parece, pois, amplamente, desenhar-se em todas as frentes uma nova centralidade do Museu Nacional de Arte Antiga na vida e nos desígnios de um País que se ambiciona inovador e renovado, onde a criatividade e a cultura necessariamente cumprirão um papel angular, num quadro onde o Turismo constituirá necessariamente motor central na geração de riqueza e no desenvolvimento. Dotado

agora de uma programação assertiva e de prestígio, com o conseqüente e notável incremento da sua visibilidade mediática (logo, das suas prestigiosas coleções); demonstrando, seja no plano interno da programação, seja na apresentação de projetos com a sua chancela em grandes palcos internacionais, o potencial estratégico que detém; iniciando novas metodologias operativas em flexível articulação com a iniciativa privada, o Museu vibra, agora, com nova luz. Luz que é, na essência, a da dimensão histórica e patrimonial de Portugal (de que constitui notável estandarte), uma vez gerida com eficácia, estratégia, rigor e método. Luz, porém, que expõe, com acrescida nitidez, os desajustes entre a missão que lhe incumbe e sabe bem cumprir e os condicionalismos em que opera, decorrentes de um modelo administrativo em absoluto desajustado. É sobre essa matéria que importará agora determo-nos, com a determinação que as circunstâncias convocam, num escopo objetivamente semelhante à evolução sofrida, com maior ou menor antecipação, mas universalmente, pelos museus-bandeira do Primeiro Mundo. Num processo que terá a natural virtude de poder colher experiências e soluções. A convocação deste saber, e a ponderação do modelo ajustado à realidade nacional, deverá constituir objetivo central no novo ano que agora começa.

No que finda e em todo o longo caminho já trilhado, importa muito especialmente reconhecer o apoio de quantos – tutela, entidades e empresas – se mobilizaram em redor do Museu, possibilitando-lhe os meios para bem cumprir o serviço que é de todos. Num processo – já histórico – onde avulta em lugar central a devoção e competência de quantos nele trabalham e a quem devo elementarmente creditar o meu primeiro e pessoal reconhecimento.

O Diretor

GRANDES EXPOSIÇÕES

JOSEFA DE ÓBIDOS E A INVENÇÃO DO BARROCO PORTUGUÊS

15 maio-13 setembro

Apesar das dificuldades económicas, da guerra e do esforço diplomático e político a que Portugal esteve sujeito nas décadas seguintes à Restauração de 1640, esse foi também um tempo crucial de mudanças artísticas e renovação do gosto.

Uma das figuras mais curiosas deste ciclo foi Josefa d'Óbidos, nascida em Sevilha em 1630, filha do pintor português Baltasar Gomes Figueira. Josefa veio para Portugal em 1634, com a família e, depois de uns anos de aprendizado em Coimbra (1646/47), viveu Óbidos, até falecer em 1684. O seu fascínio decorre,

desde logo, da sua condição de género, invulgar no meio artístico. Mas é também um caso individualizado pela temática de grande parte da sua pintura - a natureza-morta -, cujo consumo só então se começava a ser apreciado e, finalmente, pelo percurso artístico provinciano, encerrado na coerência própria das suas pesquisas.

A exposição, com cerca de 100 peças, maioritariamente de coleções particulares, mas também de museus portugueses, espanhóis e franceses, apresenta e enquadra a obra pintora em sete núcleos: 1. Apresentação de uma personalidade artística; 2. A pintura de Óbidos (Baltasar e Josefa) num contraponto ibérico; 3. A invenção do Barroco Português; 4. Um Bodegón nacional?; 5. A Pintura Religiosa; 6. Modelos e Repetições; 7. O Céu aberto na Terra (a decoração no espaço religioso seiscentista).

EXPOSIÇÃO “CÂMARA DE MARAVILHAS. A ARTE NA PALMA DA MÃO”

Galeria de exposições temporárias

20 novembro / 3 abril

A arte dos pequenos objetos, frequentemente em materiais nobres, junta uma extrema portabilidade ao comprazimento com a beleza e o artifício, no sentido da extrema dificuldade da execução, o que levou a que fossem peças admiradas e comuns nas “câmaras de maravilhas”, num encanto por vezes acrescido pela dissimulação com que se apresentavam. A exposição que o MNAA propõe para a rentrée de 2015 apresenta pela primeira vez em Portugal um olhar de larga escala sobre estes pequenos objetos, versando desde o realismo pictórico, à joalheria, dos objetos de devoção aos instrumentos científicos.

A mostra organiza-se em sete núcleos: 1. As “câmaras de maravilhas” e o colecionismo; 2. O realismo nórdico; 3. O deslumbramento pelo exótico; 4. A religião privada; 5. A ciência ao serviço da arte; 6. O lúdico e o voluptuoso; 7. O design dos pequenos objetos quotidianos.

MÉDIAS EXPOSIÇÕES

AZUL SOBRE OURO. AS PORCELANAS DO PALÁCIO DE SANTOS

12 fevereiro / 3 de maio

Um dos segredos melhor guardados do património artístico de origem portuguesa é, decerto, a extraordinária coleção de porcelana oriental que, há mais de trezentos anos, se exhibe entre a talha dourada da cúpula piramidal que cobre

uma das salas do antigo e histórico Palácio de Santos, atual sede da Embaixada de França em Lisboa, realizada entre 1667 e 1687 por D. José Luis de Lencastre, comendador da ordem de Avis.

Reunindo em quantidade extraordinária (duzentas e sessenta), peças de enorme raridade, que são registo do aparato de uma época e da importação sistemática de porcelana da China para Portugal, ocorrida entre o início do século XVI e o primeiro terço do XVII, a qualidade excecional do acervo e a originalidade da montagem (onde o fulgor branco e azul das loiças avulta sobre o ouro da talha), fazem desta obra um dos mais belos exemplos portugueses da decoração interior palaciana, amplamente justificando a sua notoriedade mundial.

Em parceria com a embaixada de França em Portugal, o Museu Nacional de Arte Antiga, tem o privilégio de poder apresentar uma ampla seleção de sessenta e três das mais importantes peças que constituem a Sala das Porcelanas do Palácio de Santos.

SALA DO TECTO PINTADO

4 junho / 6 setembro 2015

Aqua Profluens

Aqua profluens foi a expressão latina genérica para designar “água corrente”, subjacente às expressões *aqua fontanea* (“água das fontes”) e *aqua cedit solo* (“água das nascentes”) que se interligam na nossa abordagem expositiva e que se completam nos conceitos cíclicos da água, o natural e o artificial.

A exposição reúne um conjunto de grandes objetos de cerâmica e desenhos das coleções do MNAA relacionados com o uso restrito da água. Peças de faiança que se enquadraram na arquitetura de interior e de exterior, entre os séculos XVII e XIX, e cuja conceção se cruza com o desenho, enquanto matriz da ideia. A qualidade e invulgaridade do conjunto peças de cerâmica, de uso profano, que aqui se reúnem constituem o núcleo central e o fio condutor da exposição, reinventando os conceitos da frescura simbólica da água e do jardim dentro de casa, num contexto estético e cenográfico.

JOYEUSE ENTRÉE. A VISTA DE LISBOA DO CASTELO DE WEILBURG

17 setembro – 6 dezembro

Uma das mais antigas e raras panorâmicas lisboetas, nunca apresentada em Portugal e conservada na coleção do Castelo de Weilbrüg (Alemanha), ilustra a cidade engalanada para acolher a entrada de Filipe III de Castela (Filipe II de Portugal). Uma notabilíssima fonte da olisipografia, a cruzar com a iconografia disponível (para a urbe e para a cerimónia), parte da qual conservada no Museu ou mobilizada por recurso aos meios multimédia.

NA SOMBRA DE BERNINI. ESCULTURAS DO BARROCO ROMANO

17 de dezembro 2015 – 27 de março de 2016

A exposição é dedicada à escultura da Roma barroca conservada no MNAA. Mostram-se peças que seguem modelos romanos e cujas histórias se cruzam com o nome de Gian Lorenzo Bernini (1598-1680), o mais célebre dos escultores do seu tempo.

O MNAA desvenda um conjunto de peças selecionadas a partir das coleções régias do século XIX que traduzem a relevância do barroco romano nas preferências aquisitivas portuguesas e o nível de sofisticação artística atingido na produção escultórica das oficinas da cidade dos papas. Une-as ainda o material, o mármore de Carrara, e todas as suas possibilidades plásticas de expressão.

SALA DO MEZANINO

O BELO VERMELHO. DESENHOS A SANGUÍNEA (SÉCULOS XVI A XVIII)

17 março / 28 junho

O uso da sanguínea revelou-se um meio de expressão de notáveis aptidões plásticas, por cuja versatilidade os artistas se deixaram amplamente seduzir. A seleção de um notável conjunto de peças unificadas pelo recurso à hematite constitui, assim, um ensejo demonstrativo das apetências de um material muito utilizado durante um amplo período. Desenhos de Luis de Morales, Guercino, Rembrandt, Quillard, Fragonard, Vieira Lusitano, entre outros grandes mestres da pintura europeia.

A DEMANDA DO ESSENCIAL. DESENHOS DE LUCA CAMBIASO E SEU CÍRCULO.

7 julho / 18 outubro

Entre Moneglia (Génova), onde nasceu, em 1527, e o Escorial, onde veio a falecer, em 1585, a prolífica e original obra gráfica de Luca Cambiaso desenvolveu-se em novas fórmulas de representação da figura humana que tiveram amplas consequências entre os artistas do seu tempo, replicando-se em inúmeros seguidores. A existência de um avultado *corpus* de desenhos deste artista e do seu círculo em coleções portuguesas sublinham a atenção dada à sua *maneira*.

DO JAPÃO. ESTAMPAS E NETSUKE.

27 outubro / 24 janeiro

Uma seleção de estampas japonesas, da coleção do MNAA, que captam momentos de um quotidiano intimista em estreita ligação com a natureza, repre-

sentando, com infinita poesia, a seda ondulante de um *kimono* ou o intenso colorido de uma flor.

O *kimono*, geralmente em seda estampada, é um traje longo que se fecha na cintura com um *obi*, uma faixa onde se penduram, atados a um cordão, pequenos contentores, ou *inro*, com vários compartimentos para guardar medicamentos. Na outra extremidade, servindo de contrapeso, fixa-se o *netsuke*. A exposição integra algumas destas peças, belíssimas esculturas miniaturais também criadas com profunda intensidade poética.

OBRA CONVIDADA

Rosso Fiorentino

Baco, Vénus e Amor

Pintado logo após a chegada a França de Rosso Fiorentino, onde se encontrava a convite de Francisco I, *Baco, Vénus e Amor* está na origem da Escola de Fontainebleau que, durante o século XVI, dominou a arte francesa e o resto da Europa.

Oferecido entre 1877 e 1884 ao Luxemburgo, foram os trabalhos de conservação e restauro, estudos laboratoriais e a investigação dos historiadores que permitiram atribuir a obra a Rosso Fiorentino; um dos precursores, ao lado de Pontormo, do Maneirismo em Florença.

OBRA CONVIDADA

26 de maio / 6 de setembro

Adão e Eva

Jan Gossaert, dito Mabuse

c.1508

Madrid, Museu Thyssen-Bornemisza

Mestre fundamental no processo de introdução do Renascimento italiano na pintura dos Países Baixos, Jan Gossaert terá executado esta pintura quando da sua viagem a Roma nos anos de 1508-1509. Inspira-se numa composição gravada por Dürer, sendo considerada a primeira de uma série de nove com esta iconografia

alusiva ao Pecado Original. Para além da sua atividade como retratista, Gossaert distingue-se por um talento muito especial na representação de nus, também em pinturas de tema mitológico.

OBRA CONVIDADA

El Greco

15 de setembro / 3 de janeiro

Passou este ano o 4º centenário da morte, em Toledo, de Domenikos Theotokopoulos, mais conhecido por El Greco. Com a estreita colaboração do Património Nacional de Espanha, o MNAA assinalará a efeméride com a exposição de uma destacada pintura deste mestre espanhol de origem grega. Esta “obra convidada” será o arranque de mais uma edição da Mostra Espanha em Portugal.

MNAA - OLHARES CONTEMPORÂNEOS IV

Residência da Fundação EDP

no Museu Nacional de Arte Antiga

16 maio – 20 setembro 2015

Quarta edição de um projeto que marca já a agenda contemporânea de Lisboa e do País, desta vez com curadoria de João Pinharanda.

Contactando com os conservadores e técnicos, com o acervo e as diversas coleções, com as dinâmicas logísticas – da manutenção à segurança – e com os visitantes, os artistas convidados irão devolver o seu olhar contemporâneo sobre este museu através de imagens, que serão expostas no jardim do MNAA.

MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA



MNAA

REFLEXÃO ESTRATÉGICA
PROGRAMAÇÃO 2016

REFLEXÃO ESTRATÉGICA | 2016

PROGRAMAÇÃO

Eis a fórmula utilizada no Museu Nacional de Arte Antiga, desde 2011, para enquadrar o balanço do ano que finda e a programação para o que chega – por isso mesmo que, no seu conjunto, tais documentos se alicerçam numa ponderada avaliação da instituição, do valor da sua marca e dos constrangimentos que a rodeiam, como base de um plano de ação. Este, por sua vez, delineado ainda em 2010 (primeiro ano de exercício da atual direção), foi, com método e rigor, sistematicamente implementado. Os resultados são visíveis.

1. UMA ESTRATÉGIA REFLETIDA

Alicerçada no balanço entre meios e objetivos, tem em vista, com a demonstração cartesiana do valor da marca (e da sua relevância, também ela estratégica, na projeção da própria marca Portugal), alcançar a necessária reversão do conjunto global de constrangimentos (espaciais, humanos, administrativos e financeiros) que historicamente tolhem o *primeiro museu* no eficaz cumprimento da missão estrutural que, em toda a parte, é confiada aos chamados museus-bandeira (porém dotados dos necessários meios).

Nesse sentido, concentrou-se em granjear ao MNAA, paulatinamente, a centralidade devida, por natureza, ao principal museu público (de que, inquestionavelmente, não usufruía), como exercício pedagógico, no plano externo e no interno das estruturas administrativas de que é dependente. Uma estratégia que, dinamizada nas mais adversas circunstâncias e em total carência de recursos próprios, assentou na ampla mobilização de uma rede crescente de parceiros, sobre a qual o Museu passou a apoiar-se, com o ónus inerente à sua constitucional informalidade e com a virtude de, por essa via, adquirir o enraizamento socioeconómico que sempre lhe faltara.

Apoiando o novo desenho programático na aliança indefetível entre qualidade, ritmo e comunicação, o que impôs o desenvolvimento paralelo de duas amplas frentes essenciais – investigação e conservação e restauro –, esta estratégia apostou ainda, de forma determinada, na internacionalização, mobilizando prestigiosas parcerias externas e favorecendo a circulação de peças, no quadro de relevantes projetos internacionais, reforçando, na consciência coletiva, o valor do Museu e do seu acervo e mobilizando novas e necessárias frentes de aprofundamento crítico.

A par, foi desenvolvida uma ampla reflexão sobre a própria imagem da instituição, com reflexos na identidade gráfica (novo logo), nas próprias opções cromáticas e museológicas, conformando, pouco a pouco, uma melhor e mais contemporânea relação com os públicos, a um tempo virtuais e presenciais. Do novo sítio web às sucessivas reformas internas (em espartano quadro de rigor orçamental), um novo museu vai nascendo, gradualmente, do museu antigo, promovendo uma relação aberta e luminosa, que realça a excepcional qualidade das próprias coleções.

2. PROGRAMAÇÃO ESTRATÉGICA

Ciente da relevância da programação no posicionamento da instituição e na sua relação com os públicos, o Museu apostou num quadro programático estratégico, tendo como eixo central a apresentação anual de duas grandes exposições, coincidentes com as temporadas de primavera-verão e de outono-inverno, alternando a produção de projetos próprios (e a inédita apresentação, de vários, em prestigiosos palcos internacionais) com a exibição (quase sempre em projeto especial) de relevantes acervos externos.

Outros tantos ciclos expositivos foram concretizados, configurando uma malha progressivamente apertada, destinada a potenciar os mesmos valores de qualidade, ritmo e comunicação: *Sala do Tecto Pintado* (iniciado ainda em 2010), *Sala do Mezanino* (2011) e *Obra Convidada* (janeiro de 2013), com os quais a estratégia programática atingiu a maturidade. A eles acresceu ainda, desde 2012, o projeto *MNAA – Olhares Contemporâneos. Residência da Fundação EDP no Museu Nacional de Arte Antiga*, abrindo-se, contudo, espaço, quando justificado, para exposições extraprograma, como, em 2014, a mostra *Esplendores do Oriente. Joias de Ouro da Antiga Goa* (que, com mais de 81 000 visitantes, bateu todos os recordes de afluência de públicos), ou, já em 2015, a notável exposição *Azul Sobre Ouro. As porcelanas do Palácio de Santos*.

Por seu intermédio, com efeito, foi sendo realizado o objetivo delineado logo em 2010: promover, como indeclinável da sua condição de *primeiro museu*, uma oferta expositiva ampla, executada em ritmo regular, complementada com iniciativas de outra ordem, desde logo científica e cultural (por exemplo, uma ativa programação musical), sedimentando a consciência de ser o MNAA um equipamento vivo, cuja frequência se impõe como obrigatória numa elementar atualização do consumo cultural e contrariando a nociva noção de *déjà vu* que o público (na mais otimista perspetiva) associava à instituição. Ao mesmo tempo, o prestígio das suas coleções (com a exposição permanente, também, em contínua e subtil mudança) foi-se afirmando como indispensável na aproximação a Lisboa do visitante externo, em clara ligação com a economia do turismo.

3. UMA CRESCENTE LUMINOSIDADE

Contrariando as antigas assimetrias entre picos e depressões de visibilidade, decorrentes da existência ou não de exposições temporárias relevantes do ponto de vista do impacto no volume de visitantes, o novo desenho programático não tardou (em objetivo contraciclo com as condições altamente adversas da sua implementação) em projetar, sobre a instituição, uma crescente luminosidade, cujos efeitos são hoje patentes.

Com eficaz otimização de recursos, o desenho programático implementado fez prova da sua bondade através do aumento de visitantes e de um evidente e vertiginoso acréscimo de visibilidade nos meios de comunicação social, tornando o MNAA numa presença constante nos *media*, como instituição central na vida cultural portuguesa: afirmando-o, enfim, também em números, como o *primeiro museu nacional*, com reflexos evidentes do ponto de vista da missão que lhe é tacitamente cometida, no quadro da projeção (interna e externa) de uma imagem coletiva de teor identitário e, também ela, de evidente relevância estratégica nacional.

Projetos como a exposição “Coming Out. E se o Museu saísse à rua?” ou a iniciativa “Vamos pôr este Sequeira no lugar certo” (primeira subscrição pública para aquisição de uma obra para um museu português), para referir apenas os mais recentes casos, consolidariam o MNAA na liderança da criatividade nas práticas museológicas, obtendo-lhe, em simultâneo, um enorme reforço de visibilidade de inusitado impacte internacional, que muito deve, também, à determinada aposta em parcerias, metodicamente consolidada desde 2010.

Ilustrando a um tempo o papel angular que o Museu cumpre na essencial projeção global do património artístico português e o círculo de prestígio em que por natureza o MNAA se move, estas liderança e visibilidade revelaram-se determinantes na possibilidade de acolhimento de mostras de proveniência externa, no crescente número de empréstimos internacionais mobilizados em projetos desenvolvidos pelo próprio Museu, no quadro do ciclo de *Obra Convidada* (permitindo apresentar, uma após outra, obras de referência dos acervos de pintura de grandes instituições estrangeiras), ou, por fim, na própria crescente solicitação das suas coleções pelos parceiros internacionais.

Em ritmo nunca antes visto, a instituição converteu-se no palco central da mais qualificada fruição cultural no seu escopo de ação, os acervos externos acolhidos sempre projetando sobre os próprios renovada luz valorativa. E este reforçado apreço da instituição e do seu potencial estratégico refletiu-se ainda no enriquecimento (também ele em ritmo inusitado) das próprias coleções, por compra, depósito, legado ou doação: contrariando, com a divulgação de um *museu que cresce*, a antiga ideia de um acervo estático.

4. PROGRAMAÇÃO ESTRATÉGICA PARA 2016

O ano que agora se abre, consolida, na essência, o desenho programático já implementado e estabilizado, validado pelo evidente acréscimo de visibilidade atrás referido, numa dinâmica onde se revela estrutural a parceria generosa disponibilizada pela Companhia de Seguros Lusitânia. Em simultâneo, o Museu prossegue no caminho de requalificação interna das suas estruturas (da recente abertura da nova Sala dos Presépios à requalificação em curso da Escadaria de Honra das Janelas Verdes e das salas de Artes Decorativas Francesas), projetos realizados com o apoio da DGPC e dos parceiros do Museu, com destaque para a Fundação Millennium bcp, Visabeira e Turismo de Portugal e que, pouco a pouco, fazem nascer um *museu novo* sobre a antiga estrutura da ilustre e centenária instituição.

Neste contexto, merece especialíssimo destaque o arranque, finalmente consumado, das obras de requalificação do Piso 3 (a Galeria de Pintura e Escultura Portuguesas, desmontada em 2008), e que permitirá concluir a renovação do átrio principal (iniciada em 2014) e a segunda fase dos WC públicos (Piso 0). Programa ambicioso e complexo, em função do qual se desenvolveu uma ampla frente de restauro e conservação e que em si mesmo projetará uma nova imagem do Museu, a nova galeria é o fruto de uma mobilização de parceiros, num projeto onde se envolveu ativamente o Conselho de Curadores, contando com o apoio da DGPC e que se prevê inaugurar em maio. A particular relevância e a enorme expectativa gerada em seu redor justificam, assim, convertê-lo no evento central da temporada de primavera-verão, em regra assinalada pela grande exposição, nele concentrando os meios a esta tradicionalmente associados.

O MNAA, não obstante, prepara, em simultâneo, para a galeria de exposições temporárias, a mostra *O Museu que não se vê. Obras em Reserva*, que permitirá desvendar ao público uma escolha criteriosa de obras de relevante qualidade, provenientes de diversas áreas da sua coleção, que as limitações de espaço impedem de fruir em permanência e de igual modo concitará ampla atenção. Na temporada de outono-inverno (prolongando-se até final de março de 2017), o MNAA apresentará a mostra *A Cidade Global. Lisboa no Renascimento*, ambicioso projeto assente em recente, fascinante e inovadora investigação.

Com elas se articulam, como sempre, os ciclos expositivos da *Sala do Tecto Pintado* (onde se sucederão as mostras *O Tesouro de Isabel: Rainha e Santa; Estevão Gonçalves Neto: o último iluminador e Antoine Quillard e a Imagem da Corte de Lisboa: 1727-1733*), da *Sala do Mezanino* (*O Retrato Europeu na Coleção de Desenho do MNAA; Giuseppe Cadès e a Invenção da História e Desenhos de Jacopo Palma, o Jovem*) e da *Obra Convidada* (desta vez apresentando *A Via di Ripetta em Roma*, de Bernardo Belotto, cedida pelo Museum Kuntspalast de Dusseldorf; *Virgem com o Menino*, de Guercino e *Salomé com a Cabeça de São João Baptista*, de Bernardo

Strozzi, ambas pertencentes à Gemaldegalerie de Berlin). Por sua vez, o projeto *MNAA – Olhares Contemporâneos. Residência da Fundação EDP no Museu Nacional de Arte Antiga*, agora em 5ª edição, reafirma o seu valor estratégico, ao mesmo tempo que, ainda neste domínio, de vocação do jardim do Museu a programas expositivos relacionados com a criação artística contemporânea, novos projetos poderão surgir, no quadro de parcerias não finalizadas, favorecendo o antigo desígnio de ocupação em contínuo desse espaço especialmente sedutor.

Por fim, o marco excecional de participação do notável “Tríptico das Tentações de Santo Antão”, de Hieronimus Bosch, na exposição que o Museu do Prado dedica ao centenário do genial pintor – no quadro do especial convénio celebrado por ambos os museus em 2013 – permitirá ao MNAA reforçar, no mesmo período, o prestigioso programa *Obra Convidada* com o empréstimo, em simultâneo, do *Autorretrato* de Albrecht Dürer, igualmente obra central da grande pinacoteca madrilena, em cedência do mesmo modo excecional.

Tendo, como sempre, por corolário a competente projeção editorial (onde releva a parceria estabelecida com a Imprensa Nacional-Casa da Moeda) e mobilizando ativamente o Serviço Educativo (matriz dos serviços congéneres dos museus nacionais), a programação delineada para 2016 contribuirá, pela sua objetiva relevância, para reforçar mais ainda a já objetiva centralidade do MNAA, na sua qualidade de grande equipamento nacional, na sua relação com os públicos nacionais e com os visitantes estrangeiros, veículos de projeção de uma imagem prestigiada e da própria sustentabilidade da instituição, por sua vez penhor da sua inquestionável salvaguarda.

5. UM NOVO MNAA

No quadro da nova dinâmica implementada, o ano findo de 2015 assistiria à dinamização sistemática de novas parcerias, com agentes da mais diversa ordem, que abrem uma nova etapa na vida do Museu e, designadamente, na eficácia da sua relação com os públicos e o segmento da economia do turismo. Neste sentido, muito importa realçar a relevância da parceria desenvolvida com a RITMOS, indispensável, no atual quadro, na realização dos projetos *Josefa de Óbidos e a Invenção do Barroco Português* e *Colección Masaveu. Grandes Mestres da Pintura Espanhola: Greco, Zurbarán, Goya, Sorolla*, que marcaram o ano de 2015 com a mais alta repercussão nacional e internacional.

Igualmente estratégica é a aposta na inovação tecnológica que vem acompanhando a nova atitude do Museu. Assim, ao mesmo tempo que se consolida a utilização comum dos meios multimedia na relação com os públicos, onde merece destaque a implementação, desde julho de 2013, da nova *Agenda Digital*, de caráter mensal (difundida universalmente no canal *youtube*), a relação de trabalho com

a Fundação PT permitiu o lançamento de projetos estratégicos, com realce para o novo sítio Web, que projeta agora, para todo o mundo, a imagem contemporânea e fidedigna do *primeiro museu*, ou a implementação de rede Wi-Fi na biblioteca, restaurante e jardim. Ambicionando-se agora a extensão da rede Wi-Fi a todo o edifício, o sítio web, por sua vez, possibilita o arquivo e divulgação de informação dinâmica, como vídeos, PDF, etc., que se pretende incrementar no novo ano, idealizando-se ainda, neste novo quadro, a disponibilização em língua inglesa dos catálogos das exposições. Finalmente, no decurso do desenvolvimento de uma ativa página de Facebook, o Museu afirma agora uma presença dinâmica na rede Instagram.

Intensamente apostado na sua afirmação como centro produtor de conhecimento – expressa nas mais de 1000 páginas editadas por ano e área onde, a par da massa crítica de excelência, representada pelos seus técnicos e conservadores (com amplo incremento do número de doutorados), se revela essencial âncora a parceria com a Fundação para a Ciência e Tecnologia, FCT, o Museu empenhou-se muito especialmente na requalificação da sua Biblioteca, prestigioso fundo bibliográfico e alicerce central do seu trabalho. Neste âmbito (como em tantos outros), o ano de 2014 encetou o generoso apoio da Fundação Millennium BCP a este projeto especial, na qualidade de “Mecenas exclusivo”, que prosseguirá em 2016.

Por fim, impõe-se prosseguir o caminho iniciado – entre o esforço comum dos mecenas e parceiros e o próprio da DGPC –, da reabilitação estrutural do edifício, longamente negligenciada, não raro por carências de elementar manutenção. À renovação (já concluída ou em vias de conclusão) da galeria de exposições temporárias, biblioteca, restaurante, *Sala do Tecto Pintado*, *Sala do Mezanino*, escadaria de honra (Janelas Verdes), salas de Artes Decorativas Francesas, Sala dos Presépios, WC Piso 1, loja, átrio principal (1ª fase) e sinalética global, importa assaz, na sequência da renovação agora empreendida do Piso 3 (Galeria de Pintura e Escultura Portuguesas, que inclui a 2ª fase do átrio principal e os WC do Piso 0) dar-lhe eficaz consequência, colmatando, do mesmo passo, insofríveis ónus que pesam longamente sobre o primeiro museu nacional.

Nesse sentido, é imperioso, após a reabilitação, em 2014, com apoio da Fundação Millennium BCP, da cobertura da capela das Albertas (encerrada, com toda a ala norte do Piso 1, em 2007), promover ainda este ano a sua reabertura museográfica, bem como levar a termo, com os do restaurante, o processo sistémico de reabilitação dos WC e, muito especialmente, encetar a renovação do Piso 2, promovendo uma eficaz narrativa das “Artes da Expansão”, valência central deste Museu. Após, com a renovação das salas de Mobiliário Português, a requalificação da Galeria de Pintura Europeia e do Auditório, um sopro eficaz de renovação terá atravessado todo o MNAA, perspetivando-lhe um novo futuro.

É neste quadro que merece muito particular referência o estreitamento de relações estratégicas com a Câmara Municipal de Lisboa na resolução do problema crónico das acessibilidades (aproximando o Museu da demanda turística), agora equacionado no quadro da ambicionada ampliação, onde teve a maior relevância a consagração, em 2015, do Plano de Pormenor das Janelas Verdes, garantindo a sua área de expansão. E uma última e especial menção merece ainda o apoio do Instituto de Turismo de Portugal à melhoria global das acessibilidades internas do MNAA, por intermédio do seu Grupo de Amigos (GAMNAA) que, nos 100 anos já cumpridos de existência, constituiu sempre pedra basilar e o parceiro fundamental da instituição.

6. ENCRUZILHADA HISTÓRICA

Parece, pois, consolidar-se em todas as frentes uma nova centralidade do Museu Nacional de Arte Antiga na vida e nos desígnios de um País que se ambiciona inovador e renovado, onde a criatividade e a cultura necessariamente cumprirão um papel angular, num quadro onde o Turismo constituirá necessariamente motor central na geração de riqueza e no desenvolvimento. Dotado agora de uma programação assertiva e de prestígio, com o conseqüente e notável incremento da sua visibilidade mediática (logo, das suas prestigiosas coleções), demonstrando amplamente o potencial estratégico que detém, iniciando novas metodologias operativas em flexível articulação com a iniciativa privada, o Museu vibra, hoje, com uma nova luz.

Luz que é, na essência, a da dimensão histórica e patrimonial de Portugal (de que constitui notável estandarte), uma vez gerida com eficácia, estratégia, rigor e método. Luz, porém, que, como se afirmou já no passado ano, expõe agora, com acrescida nitidez, os desajustes entre a missão que ao Museu incumbe e sabe bem cumprir e os condicionalismos em que opera, decorrentes de um modelo administrativo em absoluto desajustado. E que impõe, por conseguinte, a urgente reconfiguração do marco constrangedor em que decorre a sua ação.

Sobre essa matéria importava concentrar energias, de resto em observância das próprias instruções emanadas em 2013 pela DGPC, no sentido de elaborar o Museu uma proposta sobre o seu modelo de gestão. Tendo necessariamente de projetar-se à semelhança da evolução sofrida, com maior ou menor antecipação, mas, universalmente, pelos museus-bandeira do Primeiro Mundo, teria, com o ónus do atraso histórico, a correlativa virtude de poder colher experiências e soluções.

A consolidação da convocação deste saber, e a ponderação do modelo ajustado à realidade nacional, constituiriam objetivo central nos anos de 2014-2015, com a generosa colaboração da Consultora Mackinsey (Fundação Manuel Violante), da Fundação PLMJ e da Cunha Vaz & Associados e o ativo contributo do Conselho

de Curadores. Desse complexo e ponderado labor resulta o dossier *MNAA2020*, condensando um programa de rigor, balizado entre duas essenciais premissas entre si articuladas e cronogramadas: alteração do modelo de gestão e ampliação das estruturas físicas envolvendo a solução das acessibilidades. Concluído no outono de 2015, foi de imediato transmitido à Tutela, da qual se espera agora a necessária (e urgente) implementação.

Nele se configura o necessário salto do Museu para uma nova dimensão, decerto ambiciosa mas solidamente pensada, com vista a outorgar-lhe o grau indispensável de eficácia no cumprimento da sua missão essencial, a um tempo à marca Portugal e à própria economia do País, garantindo-lhe a indispensável sustentabilidade.

Configurando, decerto, uma revolução, constitui, porém, o penhor da sobrevivência da verdadeira revolução entretanto operada, malgrado a total carência de meios operacionais com que chegou ao limiar do século XXI. Por sua vez, é a própria dinâmica já implementada, rasgando um horizonte de futuro, que impede a continuação da situação vigente, face ao quadro iminente de rutura, desde logo no plano dos recursos humanos a todos os níveis operacionais – sob pena de um rápido regresso ao antigo *status quo*.

No longo caminho já trilhado, importa muito especialmente reconhecer o apoio de quantos – tutela, entidades e empresas – se mobilizaram entretanto em redor do Museu, possibilitando-lhe os meios para bem cumprir o serviço que é de todos e a exemplar ilustração do exercício pedagógico em que se empenhou: o de cabalmente demonstrar o valor sinérgico do MNAA. Num processo – já histórico – onde avulta em lugar central a devoção e competência de quantos nele trabalham e a quem devo elementarmente creditar o meu primeiro e pessoal reconhecimento.

O Diretor

REABERTURA DO PISO 3, EXPOSIÇÃO PERMANENTE DE PINTURA E ESCULTURA PORTUGUESAS, A 18 DE MAIO

OBRAS EM RESERVA. THE BEST OF.

13 maio/25 setembro

Coincidindo com a reabertura integral da exposição permanente de Pintura e Escultura portuguesas, uma exposição que dá a ver o melhor do “museu oculto” – uma diversificada e exigente seleção de obras que o MNAA mantém tradicionalmente em reserva e cuja qualidade justifica o seu “resgate” para a luz das salas e a necessidade de o museu ampliar os espaços de exposição.

A CIDADE GLOBAL. LISBOA NO RENASCIMENTO

25 novembro/25 março 2017

Com base numa fascinante e inovadora investigação recente, uma grande exposição que nos fará “mergulhar” nas ruas e no quotidiano de uma cidade rica e cosmopolita desde o início do século XVI, sede de uma rede imperial que promoveu os mais variados contactos a nível global.

SALA DO TECTO PINTADO

RAINHA E SANTA: O TESOURO DE ISABEL

3 março / 19 junho

Comemorando o V centenário da beatificação de Isabel de Aragão (1516), reúne-se pela primeira vez o extraordinário tesouro medieval, cuja sumptuosidade e qualidade estética refletem o investimento da soberana na criação de uma imagem de poder, a um tempo religiosa e régia. A par, a presença das suas representações por Quentin Metsys (Gemaldegallery, Berlim) e Francisco de Zurbarán (Museo del Prado, Madrid), encomendas reais mobilizadas, sucessivamente, pelos processos de canonização e beatificação, permitem debater as relações entre culto e imagem através do tempo.

ESTÊVÃO GONÇALVES NETO: O ÚLTIMO DOS ILUMINADORES

7 julho / 16 outubro

A arte da iluminura em Portugal teve o seu derradeiro fulgor na produção do clérigo-artista Estêvão Gonçalves Neto (+1627), conhecido pela sua obra maior, a do *Missal Pontifical* da Academia das Ciências. A sua atividade foi, porém, mui-

to mais prolífica e de elevada qualidade técnica. A exposição revelará uma série de obras inéditas deste iluminador, algumas de coleções particulares, ensaiando uma nova compreensão do seu perfil biográfico e do seu rico percurso profissional como iluminador.

ANTOINE QUILLARD E A IMAGEM DA CORTE DE LISBOA (1727-1733)

27 outubro / 12 fevereiro 2017

A presença de Antoine Quillard, discípulo de Watteau, como pintor régio ao serviço de D. João V, permitiu atualizar a imagem da Corte de Lisboa em acordo com os padrões internacionais, num registo plástico de elevada qualidade. Novas atribuições permitem uma pertinente reavaliação da obra de um dos mais qualificados artistas estrangeiros que atuaram no Portugal de Setecentos.

SALA DO MEZANINO

NETSUKES

até 14 fevereiro

O RETRATO EUROPEU NA COLEÇÃO DE DESENHO DO MNA

23 fevereiro / 12 junho

Um pequeno mas interessante núcleo de retratos executados entre 1750 e 1850, na maioria desenhos preparatórios para pinturas, é revelador das aspirações de renovação que o retrato europeu conheceu neste período. Obras de Francesco Bartolozzi, William Hamilton, Benjamin West e Antoine-Jean Gros, entre outros.

GIUSEPPE CADÈS E A INVENÇÃO DA HISTÓRIA

21 junho / 9 outubro

Importante figura da cultura romana da segunda metade do século XVIII e um dos mais notáveis desenhadores da sua geração, Giuseppe Cadès foi um dos responsáveis pelos novos temas e ambientes 'historicistas' que então se desenvolveram naquela cidade, preparados na sua obra gráfica e de que a coleção do mna guarda importantes testemunhos.

DESENHOS DE JACOPO PALMA, O JOVEM

18 outubro / 29 janeiro 2017

Entre os desenhadores venezianos do *Seicento*, a figura de Giacomo Negretti (1548/1550 – 1628) que ficou conhecido como Jacopo Palma o Jovem, ocupa um lugar de destaque. Um pequeno mas coeso núcleo de trabalhos gráficos seus na coleção do mnaa permite abordar esta interessante personalidade artística.

OBRA CONVIDADA

EL GRECO

até 10 de janeiro

BERNARDO BELLOTTO, “A VIA DI RIPETTA, EM ROMA” (1742-1744)

Museum Kunstpalast, Düsseldorf (12 fevereiro / 29 maio)

GUERCINO, “VIRGEM COM O MENINO”


Gemaldegalerie, Berlim (7 junho / 25 setembro)

BERNARDO STROZZI, “SALOMÉ COM A CABEÇA DE S. JOÃO BAPTISTA”

Gemaldegalerie, Berlim, (4 outubro / 15 janeiro 2017)

MNAA – OLHARES CONTEMPORÂNEOS / RESIDÊNCIA DA FUNDAÇÃO EDP NO MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA

14 maio / 2 outubro



O Museu Nacional de Arte Antiga e o Museu Nacional do Prado:

António Filipe Pimentel
Diretor do Museu Nacional de Arte Antiga

Miguel Zugaza Miranda
Diretor do Museu Nacional do Prado



dois casos de estudo entre modelos de gestão

O MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA E O MUSEO NACIONAL DO PRADO: DOIS CASOS DE ESTUDO ENTRE MODELOS DE GESTÃO*

RESUMO

A nova estratégia programática ensaiada no MNAA, a partir de 2010, reforçou claramente a percepção colectiva do equipamento, no plano nacional e internacional, apoiada num exponencial aumento de públicos. As limitações orçamentais (que a presente crise aprofundaria), a rigidez do modelo de gestão e os limites e envelhecimento dos recursos humanos ferem, porém, de intrínseca precariedade o projecto implementado, configurando um beco sem saída: o incremento da percepção pública do Museu reforça a exposição das suas fragilidades, que os próximos anos vertiginosamente agravarão, perspectivando um inexorável regresso ao ciclo depressivo.

Na premente busca de modelos alternativos, impõe-se convocar a experiência internacional e nacional e é neste contexto que a evocação do caminho seguido pelo Museu Nacional do Prado parece revelar-se de objectiva pertinência.

OS MUSEUS NACIONAIS - ENTRE PASSADO E FUTURO

Em 2008, o então designado Instituto dos Museus e da Conservação (criado em 2007, reunindo os antigos Instituto Português dos Museus e Instituto Português de Conservação e Restauro, por seu turno fundados em 1991), em cuja orgânica se integravam os museus dependentes da administração central do Estado — e, por conseguinte, o Museu Nacional de Arte Antiga — entendia dever dar à estampa, no nº 2 da sua revista, *Museologia.pt*, um “Dossiê Gestão de Museus”, onde, pela primeira vez, se procedia a uma completa e importante análise desta problemática, que já então se considerava dever tratar-se em termos condicentes com o que modernamente se espera dos museus e, designadamente, com o que podia já colher-se da experiência internacional nesse domínio.

Entre os múltiplos contributos aí reunidos, merece objectivo destaque o de Manuel Bairrão Oleiro¹, seja pela serenidade e rigor com que enuncia o problema,

* In *Revista Património*. Lisboa. No 2, Nov. 2014, p. 70-80.

seja por fazê-lo a partir das funções, de responsabilidade simultaneamente administrativa e política, que então exercia, como director do IMC. Já no ano em curso, caberia a Clara Frayão Camacho, que igualmente exerceu funções de direcção superior no IMC, produzir uma importante síntese sobre o horizonte em que esta questão deve hoje ser abordada, agora do ângulo das relações público-privado nas actividades económicas dos museus².

Enuncia-se esta nova aproximação a partir de um conjunto de premissas reputadas basilares ao próprio enunciado do problema: as bases doutrinárias e jurídicas contidas no *Código Deontológico do ICOM* e na *Lei-Quadro dos Museus Portugueses*, em ambas se consignando a responsabilidade das tutelas dos museus na sua dotação com os adequados recursos financeiros e a destes no controlo sobre o conteúdo e integridade dos seus programas, bem como o entendimento das instituições museológicas à luz das normas internacionais e das nacionais delas decorrentes, como organizações “sem fins lucrativos, cujas receitas são utilizadas em benefício dos próprios museus e das suas actividades”. Entre ambos depoimentos se enunciam, pode dizer-se, os traços essenciais desta questão, mau grado os seis anos que os separam.

Decorre, assim, da própria doutrina, que os museus, entidades concebidas em orientação ao bom cumprimento de funções sociais que integram o nosso quadro civilizacional, e que passam pela eficaz conservação das suas colecções bem como pelo desenvolvimento, sobre elas, do competente pensamento crítico, essencial à própria definição de estratégias de relacionamento com os públicos (com crescente protagonismo no papel a eles outorgado), funções essas definidas pelas respectivas direcções — consubstanciando a chamada *programação* —, impõem às respectivas tutelas um dever elementar de sustentabilidade em relação ao cumprimento da missão que lhes é incumbida: missão essa, pois, solidariamente dependente de uma equação definida entre adequados recursos financeiros e humanos e a sua cabal rendibilização, por intermédio da uma eficaz gestão.

É, assim, com vista ao incremento dos seus índices de sustentabilidade (diversificando as fontes de recursos), que, por influência externa — na essência fruto do desenvolvimento exponencial, em especial desde a década de 1960, do tópicos das grandes exposições temporárias (que acabariam por consolidar a relação dos museus com os públicos e com a própria economia, por intermédio do turismo cultural, ele mesmo em contínua expansão) — e partindo do próprio universo económico e empresarial, se desenvolve nos museus uma nova vertente comercial, ligada à emergência de lojas e ao incremento do respectivo *merchandizing* temático (cumprindo importante papel na divulgação da sua própria *marca* e respectivo acervo), bem como aos restaurantes/cafetarias e ainda à cedência de espaços para eventos de índole não museológica ou sequer cultural. Actividades essas, como é

natural, especialmente habilitadas à rendibilização dos grandes museus (ou equipamentos culturais) públicos, localizados nas capitais ou em cidades de especial relevância, com ligação expressiva ao turismo cultural e gozando já de elevados índices de visitantes, as quais contribuiriam poderosamente para a geração de mais-valias, possibilitando (numa cultura museológica que não poderá deixar de privilegiar a relação crescente com os públicos) um reinvestimento na actividade da instituição: da preservação do acervo à investigação aplicada; da educação e divulgação à programação.

Nesse sentido, uma pluralidade de modelos se desenvolveria: da dotação, em França, da antiga *Réunion des Musées Nationaux* com personalidade jurídica e autonomia financeira susceptíveis de permitir-lhe uma gestão eficaz dos espaços comerciais dos museus dependentes do Ministério da Cultura; à progressiva autonomização financeira e administrativa (desde a década de 1990) dos grandes museus (como o Louvre, o Museu d'Orsay, ou os Museus Picasso e Rodin); à ampla gestão, directa e indirecta, dos respectivos recursos financeiros e consequente exploração dos competentes espaços comerciais há muito consolidada na tradição da prática museológica britânica; ao desenvolvimento, em Espanha, a partir de 1991, da gestão privada das lojas dos principais museus nacionais, por concessão a empresa da especialidade integrada em grupo multinacional de referência na própria gestão de lojas de aeroportos (*Palacios & Museos*) e já implementada em museus de outros países (Camacho: 2014). Em paralelo, primeiro o Museu Nacional do Prado e depois o Museu Nacional Centro de Arte Rainha Sofia, alcançavam, com o novo milénio, plena autonomia administrativa e financeira.

Em Portugal, a Lei Orgânica que conformaria o IMC introduziria algum tímido avanço nos referidos domínios — com a possibilidade de afectação directa a cada museu das receitas provenientes de algumas actividades. Mas a gestão das respectivas lojas seria centralizada, desde a origem, numa unidade orgânica da estrutura de tutela (sucessivamente, o Instituto Português dos Museus, o Instituto dos Museus e da Conservação e a nova Direcção-Geral do Património Cultural), sendo a excepção a recente concessão (2014) da exploração da loja do Museu Nacional de Etnologia à Imprensa Nacional - Casa da Moeda, sociedade anónima de capitais públicos. Em contrapartida, a área da restauração seria, desde a origem, objecto sistemático de concessão a exploradores privados, ao mesmo tempo que se externalizariam progressivamente áreas como a segurança ou a limpeza.

A recente fusão do antigo IMC na nova Direcção-Geral do Património Cultural, se objectivamente vantajosa em diversos domínios operacionais, limitaria, contudo, amplamente a sua própria acção, por perda do estatuto anterior de instituto público, ao mesmo tempo que a afectação directa de receitas geradas aos diversos museus, consignada na Lei Orgânica de 2007, deixaria de ter acolhimento, por

força da centralização orçamental implementada. Em simultâneo — e em aparente contradição com o papel crescentemente activo dos museus na economia e no turismo (expresso no aumento consolidado dos índices de visitantes) e com a recorrente denúncia dos *opinion-makers* de que “nunca olhámos para a nossa História como uma riqueza”³ —, consolida-se objectivamente uma diminuição do financiamento público dos equipamentos culturais, já de si historicamente diminuto.

Perante tal perspectiva, parece impor-se, inexoravelmente, uma busca de modelos alternativos, pressionando novas experiências de partilha de tutela e de gestão, num quadro de cooperação interinstitucional ou de parceria que se afigura como caminho inevitável — caminho onde parece inscrever-se a “tendência de autonomização administrativa dos grandes museus públicos nacionais” (Camacho: 2014) e que, em última análise, justifica que a tutela se debruce de novo sobre o tema. É neste contexto que experiências de sustentabilidade mais ou menos recente, como as configuradas no Museu de Arte Contemporânea da Fundação de Serralves, no Centro Cultural de Belém ou, mais proximamente, na Parques de Sintra-Monte da Lua (que, reinvestindo na conservação do património que lhe está confiado, lograria, em 2013, o feito de ultrapassar, no Palácio da Pena, o Mosteiro dos Jerónimos em volume de visitantes⁴), participando todas, em graus diversos, de capitais públicos e dotadas todas de instrumentos de gestão e recursos financeiros que lhes permitem um grau amplo de operacionalidade, conferem redobrada actualidade às questões enunciadas por Bairrão Oleiro, há já seis anos — a partir das suas responsabilidades de gestão sobre equipamentos cronicamente suborçamentados, mas com a especificidade da missão que incumbe aos museus —, sobre os temas, hoje realmente incontornáveis, da *sustentabilidade financeira e necessidade de acréscimo de públicos e de receitas*, na verdade objectivamente interligados.

Na panóplia, amplamente flexível, de modelos de gestão idealizáveis (“tantos quanto maior for a nossa capacidade de imaginação”), isolaria então três modelos essenciais, ancorados todos na experimentação: a) a privatização da gestão dos museus públicos, mantendo-se pública a propriedade das colecções; b) o museu público gerido no estrito quadro da Administração Pública, estritamente dependente das dotações orçamentais atribuídas pelo Estado; c) o modelo intermédio, em que, “sob enquadramentos legais que podem ser diversos, incluindo diferentes tipos de tutelas” se encontra o museu “financeiramente apoiado pelo Estado, de forma continuada, regular e significativa, mas gerido de acordo com regras de gestão privada” (Oleiro: 2008, pp. 163-164).

Na essência, o modelo de privatização total da gestão do museu (centrado na figura do gestor financeiro e com objectiva subalternização da figura do director) exponencia a sua capacidade de gerar receitas quase sem limitação de meios (seu escopo essencial), subalternizando (ou podendo subalternizar) as funções sociais,

não imediatamente rentáveis, da conservação das colecções à investigação e mesmo à função educativa (quando não rentável), subsumindo a programação aos critérios de rendibilidade e gestão e podendo gerar, sobre colecções e estruturas, uma pressão irrazoável — contudo, beneficiando das regras da contratação privada e da agilidade de gestão orçamental e financeira vedadas à Administração Pública, liberta-se em ambos os domínios dos constrangimentos que, justamente, colidem no caso oposto (o do museu gerido em plenitude no estrito quadro da Administração Pública) com os padrões elementares de sustentabilidade.

Neste, com efeito, a figura do director (agora provido por concurso) constitui o eixo definidor dos planos de conservação, gestão, estudo e divulgação das colecções que tem à sua guarda, idealmente liberto de critérios de rendibilidade. Mas desprovido igualmente (em ampla distância) dos meios que lhe permitam prover tão amplo conjunto de responsabilidades, refém de “uma inconsequente política de gestão de recursos humanos, rígida e plena de escolhos” e sem possibilidade (por desconhecimento sistemático do orçamento que lhe caberá gerir no ano seguinte, “sempre associado a flutuações e ciclos”) de delinear uma programação plurianual, “garante da afirmação e visibilidade constante da instituição pela qual é responsável”. Na prática, vivendo “na permanente esperança de que o Estado não esqueça as obrigações que tem perante o património cultural de que é detentor e se impôs salvaguardar”.

O último modelo, intermédio (financeiramente apoiado pelo Estado, mas dotado das regras da gestão privada), “contém em si o melhor dos dois extremos”: o director beneficia da garantia de poder delinear em segurança uma estratégia plurianual, nela compreendendo a totalidade das funções museológicas, e o gestor (director ou não) pode prosseguir uma eficaz gestão privada dos recursos humanos, num quadro de equilíbrio entre a geração de receitas e a essencial preservação do seu património, que constitui, afinal, o seu maior activo.

O elementar bom-senso parece concorrer para a bondade da última opção, parecendo, todavia, certo que “uma experiência deste tipo apenas poderia ser concretizada em dois ou três dos principais museus nacionais”: na prática os que “reunisses simultaneamente o seguinte conjunto de condições” — receberem já um “número elevado de visitantes e possuírem uma significativa capacidade de crescimento desse número, quer pela valia patrimonial das colecções, quer pela dinâmica de programação demonstrada em anos anteriores”; serem actualmente “geradores de receita numa percentagem superior a sessenta por cento dos seus custos de funcionamento”; possuírem “equipa técnica adequada aos objectivos a atingir e receptiva à mudança”; serem dirigidos por pessoas que “aliem a capacidade técnica e científica (referidas aqui no sentido do conhecimento sobre a área temática das colecções) à capacidade gestonária (no sentido restrito de gestão

financeira e de recursos humanos)”.

Nesse sentido, a formulação de compromissos trienais com algumas instituições museais, em associação “ao estabelecimento de regras de gestão flexível de recursos humanos, idênticas às da gestão privada, tendo por contrapartida a garantia plurianual de um determinado orçamento, o qual deveria ser obrigatoriamente complementado por outras fontes de financiamento a assegurar pelo museu, constituiria seguramente um desafio e a possibilidade de demonstrar que, em igualdade de circunstâncias, os museus podem ser geridos pelo sector público com eficiência equiparável à gestão privada, sem perderem as suas características de serviço público cultural, necessário à afirmação da responsabilidade do Estado nesta matéria” (Oleiro: 2008, p. 165).

Não deixaria, contudo, de sublinhar Bairrão Oleiro uma noção elementar: a de que a implementação de semelhante modelo “teria necessariamente de ser acompanhada de um compromisso do Estado no sentido de serem encontradas soluções de financiamento para substituir as receitas que deixariam de ser afectas ao seu orçamento” (então do IMC, agora da DGPC). Por outras palavras, “seria indispensável que o Estado encontrasse as soluções orçamentais necessárias para manter em funcionamento os outros museus, no quadro das suas obrigações para com o património cultural e os cidadãos” (Oleiro: 2008, pp. 154-166).

Na essência, pois, estará “uma definição clara de qual o efectivo papel que o Estado pretende que os museus públicos desempenhem”, a ele competindo “desbloquear os constrangimentos e dificuldades que ao longo dos últimos anos têm feito parte da vida quotidiana dos museus. Quer no que se refere à impossibilidade de contratação de novos recursos humanos que substituam os que se vão retirando da vida activa, quer às dificuldades de contratação de recursos que sazonalmente são indispensáveis para fazer face aos acréscimos de públicos e à concretização de projectos pontuais” (Oleiro: 2008, p. 167).

O MNAE E O FUTURO

E, todavia, é neste quadro de *constrangimentos e dificuldades que ao longo dos últimos anos têm feito parte da vida quotidiana dos museus* (quadro esse, na verdade, que a crise conjuntural ressentida pelo País e as próprias limitações decorrentes do modelo orgânico da DGPC entretanto estruturado, em particular a que decorre da desafecção de receitas próprias, mais agravaria) que, desde 2010, seria ensaiada no Museu Nacional de Arte Antiga, com base quase exclusivamente na mobilização de parceiros e mecenas, uma nova estratégia programática que,

reforçando claramente a percepção colectiva do equipamento, do valor do seu acervo e da excelência da sua prática museológica, o enquadra finalmente no conjunto exigente de quesitos definidores de condições para a implementação de um modelo outro de gestão, demonstrativo de que, *em igualdade de circunstâncias, os museus podem ser geridos pelo sector público com eficiência equiparável à gestão privada, sem perderem as suas características de serviço público cultural, necessário à afirmação da responsabilidade do Estado nesta matéria.*

A saber: “número elevado de visitantes” (fecharia o ano 2013, em que o conjunto dos museus registou uma diminuição de visitantes de 8% com um acréscimo de 15,2%⁵); “significativa capacidade de crescimento desse número, quer pela valia patrimonial das colecções, quer pela dinâmica de programação demonstrada” (no 1º semestre de 2014 ultrapassou o montante total de visitantes de 2013, prevendo-se um muito amplo crescimento até final do ano); ser “gerador de receita numa percentagem superior a sessenta por cento dos seus custos de funcionamento” (o crescimento exponencial de visitantes traduz-se no crescimento proporcional de receitas, incluído o movimento económico da loja, sendo a ausência de autonomia, por seu turno, impeditiva do estabelecimento de uma política própria de bilhética); ser dotado de “equipa técnica adequada aos objectivos a atingir e receptiva à mudança” e direcção que alie a capacidade técnica e científica à capacidade gestonária — circunstâncias sem as quais não seria viável a implementação do projecto evocado.

Contudo, a progressiva consolidação do MNAA no lugar de relevo que por natureza lhe compete na sua condição de *primeiro museu nacional*, expressa na sua crescente internacionalização, no ritmo e qualidade programáticos, na própria prática editorial, não se confronta apenas com um objectivo desajustamento orçamental que fere de uma intrínseca precariedade o trabalho até aqui realizado — confronta-o igualmente com a precariedade dos recursos humanos de que dispõe (menos 30% do que em inícios da década de 1980 e em ampla percentagem em iminência de próxima aposentação), não obstante a sua inquestionável qualidade de *equipa técnica adequada aos objectivos a atingir e receptiva à mudança*, cultivando em elevado grau uma exemplar dedicação ao serviço público.

Nesse sentido, somos chegados a um beco sem saída: o incremento da percepção pública do Museu, confrontando o equipamento com um crescimento exponencial de visitantes, expõe hoje, em toda a crueza, as suas dificuldades em gerir esta nova pressão (que, no caso das grandes exposições temporárias, apenas a recente experimentação de parcerias externas, com a possibilidade de reforçar, por essa via, tanto a vigilância quanto o acolhimento e a área educativa, permite contornar), dificuldades que os próximos curtos anos vertiginosamente agravarão. Por sua vez, a média etária significativamente elevada dos técnicos superiores e

assistentes técnicos e a impossibilidade da sua renovação (e da competente transferência do saber), de igual modo confrontará a breve trecho a instituição com um desguarnecimento sistémico das áreas de gestão e investigação das suas colecções (no único museu que constitui interlocutor internacional de referência), e mesmo na componente administrativa: comprometendo toda a possibilidade interna de dinamização de uma programação de prestígio, indispensável ao cumprimento elementar do seu papel referencial e, por essa via, à visibilidade pública em que assenta a sua própria sustentabilidade. E de novo se voltará ao ciclo depressivo.

Neste contexto — em que o modelo tradicional da instituição ostenta já, de modo indisfarçável, o seu inexorável esgotamento (em dramática simultaneidade com a demonstração das suas potencialidades) —, a evocação, mesmo sumária, do caminho seguido nos últimos doze anos pelo Museu Nacional do Prado, na esteira do atempado desenvolvimento, no país vizinho, de uma *definição clara de qual o efectivo papel que o Estado pretende que os museus públicos desempenhem* (por isso já replicado no Museu Nacional Centro de Arte Rainha Sofia), parece revelar-se da mais objectiva pertinência.

MUSEU NACIONAL DO PRADO: HISTÓRIA E DESAFIOS DE UMA INSTITUIÇÃO BICENTENÁRIA

A fundação, em 1819, do Museu Real de Pinturas e Esculturas, como se denominaria ao longo de boa parte do século XIX, teve um precedente na decisão de José Bonaparte de reunir obras das colecções reais e de ordens religiosas numa galeria pública, ao modo em que, por toda a Europa napoleónica, surgiriam estes novos emblemas da revolução e da democratização da arte.

A ideia daquele *museu Josefino* não sedimentaria até dez anos depois, quando Fernando VII, animado pelo sensível interesse pelas artes da Rainha D. Isabel de Bragança, decide iniciar a transferência das melhores obras da sua colecção privada para o novo edifício construído no Paseo del Prado por iniciativa do seu avô Carlos III, inicialmente como sede de um Gabinete de História Natural. Ao novo museu chegariam primeiro os exemplares espanhóis e mais tarde o resto das escolas europeias, dispondo-se na construção neoclássica na ordem que recomendava a nascente historiografia da arte.

O primitivo Museu Real foi nacionalizado em 1870, ao mesmo tempo que nele se integravam as vastas colecções do *Museo de la Trinidad*, criado em 1837 com o fim de receber as obras desamortizadas dos conventos e instituições religiosas. A

partir de então, os dois grandes encomendantes, a Coroa e a Igreja, reuniam-se numa mesma instituição estatal, mostrando, de forma completa, o devir da arte e do mecenato na história da arte em Espanha. A estes dois conjuntos principais acresceriam aquisições, doações e legados e, por último, as colecções do século XIX, procedentes do extinto Museu de Arte Moderna, em 1971, conformando o amplo e complexo perfil actual do património que conserva a pinacoteca.

A afectação pública do património real e a assunção desta rica diversidade confrontariam o museu, já em finais do século XIX, com alguns dos principais desafios cuja resolução de prolongou até à actualidade. Um deles seria a sua conformação jurídico-administrativa dentro da Administração Geral do Estado e outro, estritamente físico, o dispor de espaço para poder gerir o grande caudal de obras que formavam as suas colecções, a fim de conservá-las e exibi-las nas devidas condições. Além de muitos outros aspectos da vida do museu, a resolução destes novos desafios converteu-se em cavalo de batalha durante mais de um século, tempo no qual o Museu do Prado desenvolveu completamente a sua missão pública pelo caminho da necessária profissionalização da sua actuação e com a urgência acrescida de adaptar-se às novas exigências de um público crescente.

Situando-nos agora no momento da recuperação das liberdades democráticas em Espanha, em finais dos anos 70 do século passado, e com a necessária brevidade que impõem os limites deste artigo, procurar-se-á sintetizar o intenso processo de adaptação vivido pelo Museu do Prado nas últimas décadas. Tentando simplificar, podemos projectar a nova realidade através de duas dicotomias, como caminhos ou processos diferentes convergindo num mesmo objectivo final: a modernização de um dos mais veteranos e importantes museus internacionais.

A AUTONOMIA E A AMPLIAÇÃO

Como fica dito, desde finais dos anos 70 inicia-se uma reflexão sobre a necessidade de dotar o Museu do Prado de instalações adequadas à sua importante responsabilidade de conservação e divulgação, buscando, ao mesmo tempo, obter uma maior autonomia jurídico-administrativa, por molde a permitir, entre ambas, gerir as singularidades do museu e favorecer o seu crescimento operativo e financeiro.

Não seria um caminho fácil. Qualquer fórmula de singularização dentro da uniformizadora administração estatal não é bem recebida. A chave da abobada do recente processo de transformação vivido pelo Museu do Prado residiu numa decisão política: o Pacto Parlamentar que alcançaram em 1995 os principais partidos

políticos para consensualizar tanto a ampliação física como o necessário processo de modernização da instituição. Este consenso político permitiu ao Museu e ao seu Patronato desenvolver um ambicioso processo de reformas que culminou em 2003 com a aprovação da Lei Orgânica do Museu, pela qual se adoptava o estatuto jurídico de Organismo Público, o mais alto grau de autonomia dentro da administração do Estado e, em 2007, com a inauguração da primeira parte do projecto de ampliação do Museu.

A autonomia administrativa permitiu adaptar a organização às novas capacidades que oferecia a ampliação. O novo modelo administrativo garantia a natureza pública da instituição e impunha um regime de co-responsabilidade na gestão e no financiamento do Museu, através dos seus principais órgãos directores: o presidente do Organismo (o ministro da Cultura), o Real Patronato e a direcção, com uma clara repartição de responsabilidades e funções.

No terreno prático, a Lei estabelecia para um conjunto de mais de 400 trabalhadores um regime laboral único e a possibilidade de integração do pessoal. Ao mesmo tempo, a nova norma oferecia-lhe um quadro económico e financeiro que motivava o processo de geração de recursos próprios. Numa década, entre 2002 e 2012, o orçamento do Museu duplicou (de 22 a 44 milhões de euros), ao mesmo tempo que a capacidade de auto-financiamento cresceu de 15% a 60%. Por sua vez, e graças à ampliação, o Prado foi capaz de gerar mais actividade e, por conseguinte, mais oportunidades de relacionamento com o cidadão. No mesmo período em análise, os visitantes anuais do Museu passaram de 1,7 milhões em 2002 a 2,8 milhões em 2012.

A bondade da solução administrativa e do modelo de gestão estabelecido no Prado convenceu a administração a ensaiá-lo em outras instituições culturais relevantes, como é o caso do Museu Nacional Centro de Arte Rainha Sofia.

A chave do êxito deste novo modelo de co-responsabilidade reside numa inédita relação entre o âmbito público e o privado, antes tão controversa. De facto, a *privatização* foi uma espécie de fantasma que sobrevoou a reflexão sobre o futuro do Museu do Prado no início do processo, nuvem que finalmente conseguiram dissipar as boas práticas de colaboração ensaiadas nestes últimos anos.

Não é um processo acabado. A forma como consolidemos esta relação público-privada nas actuais duras circunstâncias económicas que vive o sector público em Espanha (o Prado perdeu, nos últimos três anos 60% do financiamento público) oferecer-nos-á novas perspectivas para avaliar este assunto determinante. Em qualquer caso, hoje mais do que nunca deveremos reafirmar a natureza pública das nossas instituições e considerar o contributo privado, não como uma substituição dos recursos públicos, mas como o complemento necessário para desenvolver novos objectivos e programas.

Na experiência recente do Museu do Prado, a relação do público e do privado assentou na ideia de abrir à participação do âmbito privado os projectos estratégicos e programas prioritários do Museu, sob a forma de colaborações a médio prazo, que garantam a continuidade e fidelização das empresas e indivíduos que decidem ajudar o Museu. As contribuições privadas significam hoje cerca de uma sexta parte do orçamento total da instituição e mais de metade do seu orçamento de actividades.

Dentro deste emergente papel do âmbito privado no museu, é pertinente consignar o apoio civil, que se canaliza através da Fundação Amigos do Museu do Prado. A pujança da pinacoteca depois da ampliação e a coordenação de esforços permitiram, nos últimos anos, incrementar extraordinariamente o número de adesões ao Museu, passando de 6 000 amigos a mais de 26 000 este último ano, convertendo o Prado na instituição cultural espanhola com mais apoio social voluntário e directo.

A CONSERVAÇÃO E A EDUCAÇÃO

Se, na ordem material e de funcionamento, estas duas actuações foram capitais, não foi menos importante a definição de prioridades e objectivos que o Museu realizou através dos seus sucessivos *Planos de actuação plurianual*⁶, convertidos no seu principal instrumento estratégico.

O Museu define-se como uma instituição que cumpre duas missões centrais: a conservação material e intelectual das suas colecções e a valorização social da qualidade e singularidade das obras que as conformam. Como fica dito, esta dupla missão não se alterou no decurso da história, somente se foram desenvolvendo as suas capacidades em sintonia com a evolução da sociedade e a pressão que esta exerce sobre as nossas instituições. A convivência entre estas duas missões é um dos desafios mais interessantes que tem um museu público. Conseguir o verdadeiro equilíbrio entre a missão académica e a social, no seu sentido mais amplo, é o verdadeiro êxito de um museu.

O Prado, como muitos outros museus históricos internacionais, teve de adaptar a sua organização para solucionar esta nova dicotomia. Há uma década estas duas actividades encontravam-se descompensadas e desarticuladas. Um dos trabalhos mais importantes que foi levado a cabo nestes últimos anos foi o de ordenar o papel que desempenham estes dois âmbitos e coordenar as suas acções.

Se atentamos aos modelos internacionais, damo-nos conta de como no mundo anglo-saxónico e especificamente nos museus norte-americanos se sublimaram a

educação e a divulgação como eixos centrais da actividade de um museu — no plano estratégico de muitas dessas entidades declara-se que toda a actividade do museu é um acto de educação. Esta mesma deriva seguiriam os museus de novo perfil, como o Guggenheim Bilbao, verdadeira revolução no âmbito museológico internacional, na qual o público e as suas necessidades de interpretação e satisfação se converteriam, desde a sua origem, em centro de atenção prioritário. Esta visão tem, no curto prazo, o benefício da aceitação social, mas, a médio e longo prazo, põe em perigo a cadeia de valores em que assentam as nossas instituições.

No Prado entendemos de outra forma, não tanto a hierarquia (ainda que também), mas a escala de actividades que o museu desenvolve para o cumprimento da sua missão. Aqui o centro da actividade é a colecção e da sua identidade histórica, singularidade e qualidade emanam todos os processos. O que outorga valor à sua colecção não é simplesmente a sua existência, mas, sobretudo, o conhecimento material e histórico que o Museu é capaz de alcançar sobre cada obra de arte singular e sobre a relação desta com o conjunto. A conservação é o eixo do motor que move cada uma das hélices da actividade da instituição, entre as quais a educação. O que o público busca antes de mais no museu é o encontro com a autenticidade das obras de arte, com o valor da sua originalidade, que faz com que, de obra a obra, não exista um museu igual a outro. A vantagem competitiva que os museus podem explorar é a de conhecer, estudar e restaurar as suas obras, para que esse renovado valor de autenticidade e originalidade seja física e intelectualmente acessível ao seu público.

A centralidade que tem a conservação no actual Prado identificou-se com duas grandes iniciativas: a primeira consagrar boa parte da ampliação às diferentes oficinas de restauro e aos laboratórios de análises técnicas da colecção do Museu; a segunda dotar de uma sede o Centro de Estudos do Museu, no *Casón del Buen Retiro*, reunindo, num espaço emblemático, todos os recursos de investigação e as diferentes áreas de conservação do museu.

Conceder o protagonismo à conservação não diminui a actividade de educação e divulgação do Museu, antes acrescenta e enriquece a nossa comunicação com o público. As novidades no avanço do conhecimento são postas à disposição do público através da apresentação das colecções, da organização de exposições e das mais diversas actividades divulgativas, desde a ficha que acompanha a obra até uma conferência e ao seu necessário reflexo na web institucional e outros canais de internet. A educação no Prado progride a partir do conhecimento, de uma forma natural e sem descontinuidades.

À tradicional visão da educação no Museu adstrita à visita presencial e ao mundo escolar, adiciona-se hoje em dia um novo círculo: a comunicação, que permite projectar de uma forma extraordinária a actividade da pinacoteca. As

novas tecnologias possibilitam-nos atingir públicos novos e exhibir perante eles uma nova capacidade de intercâmbio do Museu com novos públicos. Nunca como agora os museus puderam cumprir de forma tão ampla a sua missão pública e de educação. No Prado são já mais os cidadãos de qualquer parte do mundo que nos visitam através da nossa web que de forma presencial, cifra que se multiplica exponencialmente através das cada vez mais extensas e numerosas redes sociais digitais. É uma oportunidade extraordinária de compartilhar a nossa singularidade e qualidade num mundo expandido pela globalização.

Devemos, por último, ter plena consciência de que a identidade nacional dos nossos museus, cunhada na história de cada país e nas suas colecções, já não pode constituir a razão central de viajar pelo mundo. Teremos de saber integrar-nos numa visão mais geral, como tesselas desse grande mosaico que compõe a tradição cultural ocidental e europeia, sabendo incorporar a nossa particular perspectiva dentro do comum, além de conservar para as futuras gerações o melhor da nossa respectiva experiência histórica, já que tudo isso, ao termo, nos oferecerá um sentido novo para continuar contribuindo para o progresso social e cultural da nossa sociedade no futuro.

Prova do benefício desse caminho é a colaboração recentemente iniciada entre o Museu do Prado e o Museu Nacional de Arte Antiga de Lisboa. A despeito da nossa vizinhança histórica e geográfica, é sintomático que seja agora que, através do intercâmbio de colecções e conhecimento, construímos uma narrativa maior, que transcende o particular em benefício do comum. Esperemos que a experiência recente do Prado, reivindicando autonomia e responsabilidade, possa servir de exemplo para valorizar as extraordinárias oportunidade que oferece o novo projecto em marcha ao maravilhoso museu das *Janelas Verdes*.⁷

1 OLEIRO, Manuel Bairrão - Gestão e Museus – contributo para uma reflexão. *Museologia.pt*. Lisboa: Instituto dos Museus e da Conservação, nº 2, 2008, pp. 163-167.

2 Direcção-Geral do Património Cultural, *Estatísticas de visitantes de monumentos, museus e palácios da DGPC. Sumário executivo*, pp. 1-2.

3 Cf. *Expresso-Economia*, 25.01.2014, entrevista a Ricardo Monteiro, presidente mundial da Havas Worldwide, pp. 1 e 16-17.

4 Cf. *Diário de Notícias*. Lisboa, 21.02.2014, p. 47.

5 Direcção-Geral do Património Cultural, *Estatísticas de visitantes de monumentos, museus e palácios da DGPC. Sumário executivo*, p. 9.

6 <https://www.museodelprado.es/la-institucion/plan-de-actuacion/>.

7 PIMENTEL, António Filipe; ZUGAZA MIRANDA, Miguel, “O Museu Nacional de Arte Antiga e o Museu Nacional do Prado: dois casos de estudo entre modelos de gestão”. In *Revista Património*. Lisboa. No 2, Nov. 2014, p. 70-80

MNAA
MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA

MNAA 2020

O FUTURO DO **PRIMEIRO MUSEU DE PORTUGAL**



MNAA2020

O FUTURO DO PRIMEIRO MUSEU DE PORTUGAL*

APRESENTAÇÃO

Consciente das responsabilidades e da relevância que o Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA) desempenha no desenvolvimento da cidade de Lisboa e na construção da marca de Portugal, o documento ora apresentado assume-se como uma proposta que visa posicionar o MNAA como uma referência na cena cultural portuguesa e europeia, no âmbito da candidatura ao Lx-Europa 2020, inscrita no novo ciclo de programação comunitária 2014-2020.

A proposta é acompanhada de um relatório de diagnóstico da ‘performance’ dos últimos cinco anos da instituição que, não obstante as condições económico-financeiras adversas em que decorreu, transformou esta instituição museológica numa referência na vida cultural portuguesa, com reflexos na captação de novos públicos e no aumento significativo de visitantes, passando de 118 112 visitantes em 2010, para 221 688 visitantes em 2014.

No entanto, os atuais constrangimentos – de infraestrutura, programação, recursos humanos, modelo administrativo e recursos materiais e financeiros – comprometem, seriamente, a garantia da consistência e qualidade da programação, o desenvolvimento de parcerias internacionais de referência, a produção de conhecimento, a inovação, a centralidade, o dinamismo, a captação de públicos, a presença nos roteiros internacionais e a força da marca.

A progressiva superação da grave crise conjuntural, a necessidade vital de investir no crescimento económico, o programa de reabilitação da zona ribeirinha delineado pela Autarquia, o crescimento da economia do Turismo na cidade e seu aro, e o próprio último Quadro Comunitário de Apoio parecem, assim, configurar a última janela de oportunidade que faltava para dotar Lisboa com um “grande museu” de referência internacional, possibilitando ao MNAA a demonstração das suas potencialidades.

* O presente estudo, resultaria do desafio lançado em 2013, pela Direção-Geral do Património Cultural, ao conjunto dos museus dependentes, de reflexão e elaboração de propostas sobre os respetivos modelos administrativos e de gestão. Realizado no decurso dos anos de 2014-2015, com a generosa colaboração da Consultora Mackinsey (Fundação Manuel Violante), da Fundação PLMJ e da Cunha Vaz & Associados e o ativo contributo do Conselho de Curadores do MNAA, seria concluído e entregue em setembro do último ano. Presidiu-lhe uma obsessiva preocupação de rigor, aplicando, no processo de cálculo, o método de subtração de 50% a cada premissa. A versão original encontra-se disponível em <http://museudearteantiga.pt/investigacao/coluquios-conferencias/2017>.

A análise dos principais avanços e constrangimentos identificados pretende oferecer à tutela, elementos úteis para a tomada de decisões futuras acerca do MNAA.

O documento é acompanhado dos seguintes anexos:

Anexo I - Quadro atual do MNAA;

Anexo II - Constrangimentos e potencialidades;

Anexo III - Infraestruturas – Dimensão e Localização;

Anexo IV - Estudo da consultora Mckinsey.

Este conjunto de informações representa um recurso construído pelo MNAA para estabelecer unidade na sistematização das informações disponíveis sobre os programas, projetos e iniciativas do MNAA 2020.

RESUMO EXECUTIVO

OBJETIVOS DO MNAA 2020

- Realização do potencial do MNAA enquanto primeiro Museu Nacional e um interpar no contexto dos grandes museus de referência internacional;
- Reafirmação da vocação pública do MNAA como projeto de importância estratégica na afirmação de Portugal no mundo, capaz de projetar a imagem do país e de evidenciar a dimensão universal da portugalidade;
- Transformação do valor simbólico do MNAA em valor económico e inscrição desse objetivo como desígnio nacional.

PREMISSAS QUE ANCORAM A AMBIÇÃO DO MNAA 2020

- O MNAA encerra uma elevada carga histórica e simbólica e a sua imagem e identidade estão consolidadas na cidade e no país;
- A excecionalidade do acervo do MNAA afirma-se, entre outras razões, por ser o Museu que integra o maior número de obras classificadas como Tesouros Nacionais;
- As grandes obras icónicas do MNAA - “Painéis de São Vicente”, “Custódia de Belém”, “Biombos Namban”, “As Tentações de Santo Antão”, “São Jerónimo”, “Baixela Germain” - são reconhecidas por várias gerações de portugueses e integram o imaginário coletivo nacional;
- O MNAA, pela sua escala, está isolado na frente do pelotão dos grandes museus nacionais. Os seus pares são o Louvre, o Prado, a Tate, o Rijks, a Pinacoteca de Munique, o Met, o Hermitage. O MNAA é o mais pequeno dos maiores;

- O potencial do MNAA legitima a ambição de captação de 800 mil visitantes/ano gerando uma receita de 70 milhões de euros/ano para a economia nacional;
- A marca MNAA faz falta à marca Portugal.

IMPLEMENTAÇÃO MNAA 2020

- Aumento da infraestrutura numa área útil de 10 000 m². O ‘timing’ previsto para esta ampliação é de cinco anos e o custo estimado é de 65 milhões de euros.²
- Além das questões relacionadas com a infraestrutura o MNAA 2020 pretende transformar-se num exemplo de excecionalidade em oferta tangível, ganhar posicionamento e criar uma marca. Desenvolver a justa proporcionalidade entre a dimensão do Museu e o que ele representa, reforçar a integração em redes de cooperação internacional já instituídas, constituir-se como recetáculo e simultaneamente criador das melhores exposições internacionais, através de coproduções e intercâmbios, produzir conhecimento passível de transformação em inovação e em capital reprodutivo e diversificar a oferta, atingindo mais públicos.

1. MNAA: “O GRANDE MUSEU DE PORTUGAL”

É o “primeiro museu nacional”, o que permite a Portugal integrar o círculo de prestígio dos grandes museus internacionais.

É a referência de visita obrigatória para o conhecimento de 9 séculos de História de Portugal e, por isso, fundamento da identidade nacional na memória coletiva.

É o museu normativo para o conjunto dos museus portugueses.

MISSÃO

Salvaguarda, conhecimento, valorização, comunicação e fruição pública das coleções do Museu Nacional de Arte Antiga e, em geral, de produção de conhecimento de vanguarda sobre o património artístico nacional e as suas relações internacionais.

VISÃO

O MNAA em 2020:

- Será um Museu de exceção, capaz de oferecer uma programação cultural

² Este valor resultou de uma ponderação apriorística – no ano seguinte e em função do programa elaborado pelo Museu (que adiante se apresenta), foi possível apurar um valor real de 85 466 530,00€.

- diversificada, inovadora, enriquecedora, verdadeiro referencial de cultura no plano nacional e internacional;
- Será um centro de conhecimento e produção de estudos nas áreas da história da arte e do património;
 - Será um grande espaço de acolhimento de visitantes nacionais e internacionais;
 - Será o primeiro embaixador do património cultural de Portugal e parte essencial e indispensável da Marca Portugal;
 - Será protegido, conhecido, valorizado e participado por todos os cidadãos, individualmente e pelo tecido social, empresarial, educacional e turístico no seu todo;
 - Tenderá a conquistar sustentabilidade cultural e económica.

ACERVO

Cerca de 50 000 peças, em contínuo crescimento, das quais se expõem aproximadamente 8%. Detém (a grande distância dos restantes) o maior número de obras classificadas como “tesouros nacionais”.

Compõe a maior coleção pública de arte portuguesa, europeia e da Expansão, entre pintura, escultura, ourivesaria, cerâmica, mobiliário, têxteis, desenho e gravura, etc., proveniente de instituições religiosas, da antiga Casa Real, de aquisições, doações e legados.

O seu acervo é contínua e crescentemente solicitado por instituições de todo o mundo no âmbito de projetos de prestígio.

A recente experiência de internacionalização na apresentação de projetos expositivos de sua autoria (Valladolid, Sevilha, Valencia, Madrid, Turim) permite perceber as possibilidades afirmativas das suas coleções.

OBRAS ICÓNICAS

As suas coleções ilustram o que de melhor se produziu ou acumulou em Portugal entre a Idade Média e os alvares da Contemporaneidade, bem como o fruto da projeção global dos Portugueses no mundo.

Entre as obras de maior relevância nacional e internacional contam-se, a título de exemplo, os “Painéis de São Vicente”, de Nuno Gonçalves; “Tentações de Santo Antão”, de Hieronimus Bosch; “Salomé”, de Lucas Cranach, o Velho; “Santo Agostinho”, de Piero della Francesca; “São Jerónimo”, de Albrecht Dürer; as cerâmicas della Robbia; a “Cruz de Dom Sancho I”; a “Custódia de Belém”; a “Baixela Germain”, os “Bimbos Namban”; o “Saleiro” do Benim.

HISTÓRIA

Criado em 1884, como Museu Nacional de Belas Artes e Arqueologia, receberia em 1911 a atual designação de Museu Nacional de Arte Antiga e a vocação de museu de belas artes generalista (ou “enciclopédico”). A partir do seu acervo se autonomizariam outras instituições nacionais, como o Museu Nacional de Arqueologia, o Museu Nacional de Arte Contemporânea, o Museu Nacional do Azulejo, ou o Museu Nacional dos Coches.

Tem por ambição ilustrar, da forma mais extensa, a evolução da arte portuguesa entre a Idade Média e o século XIX e as artes da Expansão, constituindo, ao mesmo tempo, a maior coleção pública de arte europeia, especialmente na pintura e artes decorativas.

Ocupa desde a origem o antigo Palácio Alvor, onde se incorporaria a capela do extinto convento adjacente de Santo Alberto. Em 1940/42 seria objeto de ampliação, para nascente e poente, a cargo do ateliê Rebello de Andrade. Em 1983 e 1994 receberia obras de melhoramento interno sob a direção de João de Almeida.

PERFORMANCE RECENTE

A partir de junho de 2010 o MNAA iniciaria um decidido “take-off”, assente numa estratégia integrada, envolvendo um conjunto de frentes: programação, internacionalização, comunicação, edição, inovação tecnológica, acessibilidades, relacionamento com agentes e operadores turísticos, etc.

Como resultado, o MNAA converteu-se num equipamento central e líder na vida cultural portuguesa, com reflexos na captação de novos públicos e no aumento significativo de visitantes, passando de 118 112 visitantes em 2010 a 221 688 visitantes em 2014. Passaria, assim, a ser enfim, também em números, o “primeiro museu”.

A par, iniciou uma renovação paulatina das suas estruturas museográficas ou de acolhimento, imprimindo ao Museu um ambiente crescentemente contemporâneo.

2. PRINCIPAIS RESTRIÇÕES E CONSTRANGIMENTOS À MUDANÇA

INFRAESTRUTURA

Dimensão da infraestrutura: objetivamente exígua e envelhecida, insuficiente para a eficaz valorização do seu acervo (percentagem exposta: aproximadamente

8%), bem como desadequada ao objetivo de protagonismo inerente à condição de “primeiro museu nacional”.

Exígua e desadequada igualmente no plano técnico, cujas repartições, obsoletas, congestionadas e disfuncionais contrariam toda a lógica de eficácia e rendibilidade.

Tolhida ainda por constrangimentos crónicos de acessibilidades, tanto internas (portadores de deficiência), como externas, impedindo um relacionamento eficaz com os públicos, designadamente com o segmento turístico.

PROGRAMAÇÃO

Totalmente condicionada e dependente da captação de fontes de financiamento alternativo (ex: mecenato/parcerias), ou da mobilização de parcerias externas, sem paradigma internacional.

Objetivamente condicionada por inexistência de um horizonte financeiro estável (plurianual), tratando-se de projetos exigentes de um tempo longo de preparação (dois/três anos).

RECURSOS HUMANOS

Altamente deficitários em todos os domínios: da vigilância às áreas administrativas e às técnicas da conservação, edição, comunicação, educação ou restauro.

Áreas objetivamente estratégicas como a Comunicação, a Edição, o Serviço Educativo ou a Manutenção assentam a 100% em recursos precários (bolseiros) ou só dispõem já de 1 ou 2 elementos do quadro. As áreas da conservação e gestão de coleções dispõem de 1 técnico por área, acumulando com a coordenação de áreas operativas (vigilância, segurança, manutenção, etc.).

Impossibilidade total de transmissão dos saberes, insuscetíveis de renovação por indisponibilidade em quadro de mobilidade interna da função pública.

Impossibilidade total de contratação externa e/ou internacional.

Elevado índice etário e iminência de aposentação em grave percentagem, em especial na guardaria, insustentável sem recurso a colaborações precárias (contratos-emprego-inserção ou parceria externa).

Quadro iminente de rotura da vigilância, agravado ante a próxima reabertura de áreas há muito encerradas (Pintura e Escultura Portuguesas, Capela das Albertas).

RECURSOS MATERIAIS E FINANCEIROS

Recursos orçamentais quase limitados às necessidades permanentes básicas, com ausência quase total de investimento na manutenção do equipamento.

Não são entendidas como próprias as receitas geradas. Não pode atuar como parceiro pleno em projetos nacionais ou europeus. Não dispõe de tutela sobre o sistema ou preçário da bilhética, publicações, produção e venda de ‘merchandizing’, sobre as suas coleções e respetiva circulação e direitos de imagem. Não dispõe de capacidade direta de aquisição de serviços.

Inviabilidade de sustentação elementar da programação sem recursos externos. Carência total de investimento estratégico (requalificação das áreas expositivas, programação, comunicação/divulgação), bem como de recursos elementares para manutenção, conservação, formação avançada, viagens de estudo, etc.

MODELO ADMINISTRATIVO

Subsistência de um modelo administrativo de gestão centralizada na Tutela, limitativo da iniciativa e inovação e fortemente condicionante dos objetivos operacionais e estratégicos da missão do Museu. Desproporção da escala/necessidades do MNAA no quadro dos restantes serviços dependentes.

Escassez de recursos financeiros/técnicos da DGPC, partilhados por 25 serviços dependentes e pela estrutura central. Crónica morosidade processual. Modelo de dependência administrativa há muito abandonado em toda a Europa e nas instituições congéneres nacionais (Cinemateca, Teatros Nacionais/Companhia Nacional de Bailado, Biblioteca Nacional, Arquivos Nacionais-TT).

Risco de colapso iminente por contração dramática dos recursos humanos, com paralisia do setor científico e editorial. Inviabilidade de sustentação da atual programação sem financiamento adequado. Incapacidade de sustentação do aumento de públicos.

3. MOTIVAÇÕES PARA A MUDANÇA: OPORTUNIDADE E NECESSIDADE

O MNAA, PORTUGAL E A CIDADE DE LISBOA

A elevada carga histórica e simbólica do MNAA e a sua imagem e identidade consolidadas na cidade e no País vocacionam-no para o cumprimento de um papel central e claramente mais ambicioso, no quadro da própria “Marca Portugal” e, mais especificamente, na da cidade de Lisboa.

As potencialidades do seu acervo, deficientemente explorado; a qualidade do corpo técnico residente e a experiência dos últimos cinco anos, ativando objetivamente a sua percepção pública, nacional e internacional, permitem-lhe

inquestionavelmente posicionar-se de forma mais agressiva na própria percepção de Lisboa.

À “Marca Lisboa”, capital de um país com mais de 8 séculos de História e projeção global, é absolutamente imprescindível poder participar da rede prestigiosa das cidades que abrigam “grandes museus”.

RELEVÂNCIA ECONÓMICA PARA O TURISMO

O valor da própria “marca MNAA”, o seu reforço crescente nacional e internacional e a experiência consolidada dos últimos cinco anos no que diz respeito à captação de públicos (não obstante o conjunto de constrangimentos, de ordem física, financeira e administrativa que tolhem a sua ação) indiciam objetivamente um amplo potencial de crescimento.

No momento em que Lisboa se posiciona finalmente em lugar vantajoso no quadro dos destinos turísticos internacionais, em tendência consolidada de crescimento, o MNAA detém claras potencialidades como agente económico de primeira grandeza.

Compete-lhe, por natureza, dinamizar um contributo ativo e central no crescimento das visitas de curta duração, como foco permanente de experiências novas, que se distingam pela inovação, experiência e qualidade.

IMPERATIVO PARA A SUSTENTABILIDADE

As atuais limitações (físicas, humanas e financeiras) impedem o desenvolvimento eficaz de fatores essenciais, como a notoriedade da instituição, a garantia da consistência e qualidade da programação, o desenvolvimento de parcerias internacionais de referência, a produção de conhecimento, a inovação, a centralidade, o dinamismo, a captação de públicos, ‘word of mouth’, presença nos roteiros e mapas turísticos e redes sociais, atualidade da informação, força da marca.

Impõe-se a urgente sustentação e criação de um “círculo virtuoso” de crescimento e visibilidade, fomentando ‘awareness’ nos media, adesão dos ‘opinion makers’, atração de potenciais mecenas e captação de ‘fundraising’.

A inflexão, já empreendida, do antigo “círculo vicioso”, fazendo antever as potencialidades, denuncia, contudo, a iminente insustentabilidade do atual modelo, exigindo a rápida implementação de um modelo sustentável.

UMA (ÚLTIMA) JANELA DE OPORTUNIDADE

A articulação do “take-off” ensaiado pelo MNAA nos últimos cinco anos (não obstante as condições em extremo adversas, económicas e financeiras, em que decorreu) permitiria posicioná-lo em articulação com os próprios interesses estratégicos da Cidade na gestão dos seus fluxos turísticos e respetivo circuito econó-

mico. Disso decorreria a inscrição da “Ampliação do MNAA” no âmbito do dossiê “Lx-Europa 2020”.

A progressiva superação da grave crise conjuntural, a necessidade vital de investir no crescimento económico, o programa de reabilitação da zona ribeirinha delineado pela Autarquia, o crescimento da economia do Turismo na cidade e seu aro, e o próprio último Quadro Comunitário de Apoio parecem, assim, configurar a janela de oportunidade que faltava (porém a última) para dotar Lisboa com um “grande museu” de referência internacional, possibilitando ao MNAA a demonstração das suas potencialidades.

4. AS “PEÇAS” DA VISÃO “MNAA 2020”

DOTAR LISBOA DE UM “GRANDE MUSEU”

Sem beneficiar da escala colossal de museus como o Louvre ou o Hermitage, que representam investimentos consolidados e seculares dos respetivos países ou mesmo dos Uffizi, do Kunsthistoriches ou do Prado, o MNAA possui um acervo vasto que consolida “Uma História de Portugal em Património”.

Limitado e deficientemente explorado, o acervo do MNAA (com públicos que, v.g., viajam somente para ver as “Tentações de Santo Antão”), conta com bastantes peças de referência internacional, que, se eficazmente promovidas, são suscetíveis de fazê-lo ombrear com outros de menor escala, mas integrantes da primeira linha, como, v.p., o Rijksmuseum de Amesterdão.

Beneficiando de um projeto carismático, que reforce a noção de proporcionar uma “História de Portugal em Património”, e dotado dos meios necessários à sua operacionalização e renovação — incluindo o investimento estratégico no reforço das suas coleções — permitirá a Portugal e a Lisboa uma narrativa digna da sua História e projeção global, de que o País e a Cidade objetivamente carecem.

OFERTA DE UM “GRANDE MUSEU”

A oferta de um “grande museu” passa hoje — quando os museus colossais se questionam pela sua inoperacionalidade a uma fruição qualificada e eficaz — pela promoção de experiências novas e bem dimensionadas, que se distingam pela inovação e qualidade.

A situação invejável do Museu (se liberta dos atuais constrangimentos); a sua própria escala mediana; a objetiva qualidade do acervo, tudo contribui para que beneficie, se dotado dos adequados meios, de uma relação harmónica e eficaz com

um segmento turístico que tende a consolidar-se no paradigma das estruturas de curta duração.

OS ESPAÇOS

Impõe-se uma renovação ampla dos espaços, fluidificando as circulações e disponibilizando áreas de serviços e lazer, onde se incluem auditório, loja e restaurante, igualmente essenciais do ponto de vista da captação de recursos.

No plano da oferta importa dotar o museu com áreas de exposições temporárias eficazes e amplas, dotadas dos competentes apoios técnicos, desmontando a atual rigidez de apresentação de coleções com vista a potenciar o seu valor pedagógico e experiencial.

No plano operacional impõe-se dotar o Museu das condições necessárias ao eficaz cumprimento da sua missão.

OS SERVIÇOS AO SERVIÇO DOS PÚBLICOS

Centro produtor de conhecimento (afim e em articulação com as universidades, cuja atividade de investigação complementa no domínio das artes móveis), o MNAA precisa de dotar-se de valências essenciais no plano da investigação aplicada (susceptíveis de acolhimento de investigadores e bolseiros) e do restauro, atividades fundamentais ao estudo das respetivas coleções.

O conhecimento produzido necessita, por sua vez, de ser mobilizado e rendibilizado ao serviço da comunicação e do relacionamento com os públicos, com apoio decidido das novas tecnologias, contribuindo ativamente para a sua sustentabilidade financeira.

Tal operação é justamente essencial à eficaz divulgação do seu acervo, por seu turno âncora fundamental na captação de novos públicos e na ativação do respetivo circuito económico.

QUE PÚBLICOS?

A dinâmica empreendida nos últimos cinco anos, não obstante o contexto adverso, permitiu potenciar amplamente a percepção do Museu, conduzi-lo a um lugar de liderança no contexto museológico nacional e no dos equipamentos culturais, fidelizar públicos e captar novos, em todos os segmentos, com crescente impacto do visitante estrangeiro: de 118 112 visitantes em 2010 passou-se a 221 688 visitantes em 2014.

Neste sentido, removidos os constrangimentos físicos, administrativos e financeiros que atualmente lhe tolhem a ação, e dotado do conveniente protagonismo no circuito turístico nacional e internacional, parece elementarmente razoável a expectativa de uma captação de públicos da ordem dos 800 000 visitantes / ano,

intermédia entre o Mosteiro dos Jerónimos/Castelo de São Jorge (mais de 1,5 milhões) e a Torre de Belém (mais de 0,5 milhões).

5. A AMPLIAÇÃO DO MNAA

LOCALIZAÇÃO

A situação atual do MNAA, desde logo pelos crónicos constrangimentos de acessibilidades, limita objetivamente a plena realização do seu potencial como polo de referência cultural e a afirmação da sua vocação pública. Estas condicionantes são especialmente graves no que respeita à perceção urbana do equipamento e ao seu relacionamento com o turismo organizado.

Em 2014, o MNAA concluiria, em articulação com a Autarquia e a Universidade Técnica de Lisboa, um estudo aprofundado das potencialidades/constrangimentos da sua localização e estruturas. Dele resultaria uma perceção inovadora das possibilidades do seu crescimento ‘in situ’, em ligação com a cota subjacente da Av. 24 de Julho, preservando a memória histórica e afetiva do atual Museu e local, mas beneficiando dos três fatores indicadores de sucesso: centralidade + visibilidade + acessibilidade.

Tal operação viria a permitir a sua articulação com as próprias estratégias da Cidade para a Av. 24 de Julho, que justificariam a inscrição da ampliação do Museu no quadro do dossiê “Lx-Europa 2020”, como âncora central do eixo ribeirinho, entre os polos Praça do Comércio/ Baixa e o novo eixo Belém/Ajuda. Em quadro urbano já de si denso de serviços potenciadores e agregadores de públicos, a ampliação do MNAA contribuirá ainda ativamente para a própria reabilitação urbana de uma envolvente de forte qualidade histórico-patrimonial.

O EDIFÍCIO

Integrando o velho e o novo, através de uma ampliação ambiciosa nos objetivos, mas equilibrada e comedida nos meios; arrojada mas elegante; contemporânea mas discreta, o novo MNAA deverá revestir uma ostensiva componente autoral, que o afirme ainda nessa dimensão, em articulação com o próprio protagonismo internacional da arquitetura portuguesa.

O objetivo é adquirir posicionamento e reforçar a sua marca – e, por extensão, a marca Lisboa e a marca Portugal. Deverá desenvolver uma justa proporcionalidade entre a dimensão do Museu enquanto equipamento e o que representa enquanto “primeiro museu nacional”.

Importa, enfim, que seja capaz de diversificar a oferta e de atingir públicos

crescentes, acolhendo-os com eficácia e constituindo-se como recetáculo e criador de experiências de referência internacional.

Áreas de expansão útil – 10 000 m²

O PROJETO

Obra de autor, reforçando a sua marca em ligação com os nomes de referência da arquitetura internacional ou, preferencialmente, nacional, o novo MNAA deverá desenvolver-se harmonicamente a partir do antigo: tanto no plano físico, como no operacional, permitindo uma atividade ininterrupta, por forma a não comprometer a continuidade da oferta e de reforço da marca. Ampliando proporcionalmente a área de exposição permanente, deverá permitir-lhe um processo de fluidificação, ativando a noção de “circuito” (na atualidade deficiente e constrangido), dotando-o, em simultâneo, de áreas técnicas contemporâneas e eficazes e das necessárias áreas de fruição e lazer. A obra nova deverá necessariamente articular-se com a renovação em coerência do existente, desde logo pelas repercussões que necessariamente terá na respetiva oferta museográfica.

ENVOLVENTE

Avançando do antigo para o novo e do casco histórico para a frente ribeirinha, o novo MNAA contribuirá, em simultâneo, para a reabilitação urbana do antigo tecido, de valor histórico e patrimonial e para a valorização da renovada relação de Lisboa com o Tejo.

Ao mesmo tempo, dará, com o seu protagonismo, sentido à própria estratégia autárquica de fruição pedonal da frente Praça do Comércio/ Cais do Sodré/ Avenida 24 de Julho, proporcionando-lhe a indispensável âncora.

ACESSIBILIDADES

Problema crónico do Museu, reparte-se entre acessibilidades internas e externas, tanto dos portadores de deficiência (num edifício desenvolvido longitudinalmente e em sistema de adição, desprovido de eficientes comunicações verticais) como do turismo, espontâneo ou organizado, pela dificuldade de estacionamento nas imediações e de aproximação de veículos de transporte coletivo.

A projeção frontal e a ligação à cota da Av. 24 de julho permitirão resolver em simultâneo este conjunto de problemas, seja pela sua implicação na renovação do existente e fluidificação das circulações, seja pela possibilidade que fornece de disponibilização eficaz de estacionamento automóvel ou turístico articulado em harmonia.

6. ESTRATÉGIA DE CONTEÚDOS: A MARCA CULTURAL DE PORTUGAL

NOVAS LÓGICAS DA EXPOSIÇÃO PERMANENTE

Fruto da própria história da instituição, da definição paulatina das suas áreas de coleção e das respetivas áreas de investigação e de gestão, a exposição permanente do MNAA, não obstante alguma interseção interdisciplinar que constitui uma marca sedutora, ressentem-se, globalmente, de uma rigidez que prejudica a sua fruição e inteligibilidade e, por consequência, o seu poder de sedução.

Nesse sentido, a ampliação, possibilitando uma mais extensa exposição do acervo (12/15%), possibilitará, igualmente, uma maior fluidificação do mesmo e, em consequência, uma desejável renovação contemporânea da sua narrativa. Desta operação resultará uma maior eficácia na perceção do seu valor intrínseco, geradora de objetivos mais-valias, seja no plano da comunicação seja, consequentemente, no económico.

A VALORIZAÇÃO DAS PEÇAS ICÓNICAS

Uma correta estratégia museográfica aconselha imperativamente uma gestão eficaz das peças icónicas que, nacional e/ou internacionalmente, constituem âncoras referenciais da própria marca da instituição. Num acervo com a relevante qualidade do MNAA, a coleção inteira deverá funcionar como um sistema de círculos sucessivos de sedução a partir de uma rede de ícones de referência judiciosamente disseminados pelo circuito.

Tal proporcionará a experiência qualificada que deve ser inseparável da visita ao “primeiro museu nacional”.

O natural reflexo no existente do projeto de ampliação/renovação possibilitará, enfim, a promoção desta necessária operação.

UMA PROGRAMAÇÃO INTERNACIONAL

A programação, por intermédio das exposições temporárias, constitui um eixo essencial da afirmação da marca de um equipamento cultural e um elo fundamental na sua relação com os públicos, permitindo colher em primeira mão os resultados da sua dimensão de centro produtor de conhecimento, convertido em ato de comunicação.

O dinamismo e prestígio da programação constituem âncora essencial da estratégia dinamizada nos últimos cinco anos, com reflexos evidentes no crescimento de públicos e na perceção coletiva da instituição.

O acolhimento de grandes exposições internacionais, em parceria ou co-pro-

dução, exige, contudo, espaços qualificados e generosos de que o Museu atualmente não dispõe, em articulação com as necessárias áreas técnicas.

UMA NARRATIVA PARA O MUSEU

Todo o museu deve fornecer uma experiência, assente numa narrativa singular e diferenciada: o Louvre, o Hermitage, o Prado, o Kunsthistorisches desvendam aos seus públicos as coleções reais e imperiais, depois sucessivamente engrandecidas. O Rijksmuseum (Museu do Reino), conta a História dos Países Baixos e da consolidação da sua independência.

Guardião dos “tesouros de Portugal”, o MNAA contém em potência uma “História de Portugal em Património”, já que é impossível contá-la ou compreendê-la sem um recurso recorrente ao seu acervo. Importa, pois, sem prejuízo da sua dimensão histórica de museu de belas-artes, potenciar esta valência no âmbito da necessária renovação museográfica.

Por outro lado, importa sobretudo proporcionar tal experiência ao público nacional ou ao visitante estrangeiro que demanda Lisboa, disponibilizando, na oferta da capital, o elo que objetivamente falta, agregador da polissemia dos restantes equipamentos culturais.

Nesse sentido, impõe-se mobilizar o seu acervo (na atualidade disposto por critérios de estrita epistemologia), dotando-o, desde logo, de uma área ampla vocacionada para as artes da Expansão, onde, por natureza, o visitante encontrará a própria narrativa dos Descobrimentos e da sua relação intercultural, no interior de uma viagem (a do próprio Museu) que o conduz da Idade Média (origens nacionais) ao séc. XIX e ao mundo contemporâneo (onde o ciclo da Expansão se encerra).

DINÂMICA SOCIAL E CULTURAL

Local de experiências, estimulando a fruição continuada e a visita repetida (nisto diverso do monumento ou sítio patrimonial), o museu deve gerar, com os seus públicos uma relação dinâmica, estimulada pela sua ativa programação cultural e pela sua própria relação com o bem-estar (lazer), potenciada pelos instrumentos da comunicação contemporânea.

Aliando harmonicamente a sua dimensão histórica (institucional, física e patrimonial) a um reforço contemporâneo da própria marca (no plano físico da ampliação, como no da comunicação, inovação, tecnologias, saberes), no quadro da aquisição de uma escala justa e proporcional à sua missão e representatividade, o MNAA adquirirá, finalmente, as condições de eficácia que possibilitarão um impacto proporcional na ativação do consumo cultural e, por seu intermédio, no tecido económico nacional.

7. MODELO ECONÓMICO E ESTRUTURA JURÍDICA

ATIVIDADE

VISITANTES E INFRAESTRUTURA

A projeção da atividade do Museu reflete a crescente capacidade de captação de públicos, decorrente da ampliação do espaço de exposição temporária e permanente e do conseqüente aumento da atividade museológica.

As projeções de crescimento consideradas têm em conta o aumento em 3 fases do espaço de exposição, atingindo a estabilização em 2021 com cerca de 800 mil visitantes.

RECEITAS

Para garantir autonomia ao modelo de gestão, a estrutura de receitas deve ser baseada nas receitas de bilheteira que acompanham diretamente o aumento do número de visitantes e incorporam o ajuste de preços decorrente das melhorias das infraestruturas.

Com a ampliação do Museu, o aumento dos espaços de exposição e de apoio permite às receitas decorrentes dos serviços de apoio, como a loja, a cafeteria, o restaurante e o auditório, ganharem uma nova dimensão.

A rubrica de mecenato varia essencialmente com o aumento da exposição do Museu, que atinge o seu máximo em 2020 com a abertura do novo edifício. Os donativos e mecenato apesar de constituírem rubricas incertas são essenciais para a geração de ‘cash-flow’ de investimento em programação e outras atividades.

Apesar do aumento da capacidade de geração de receitas próprias, a estrutura de receitas do Museu deve considerar encargos assumidos pelo Estado num valor anual fixo que corresponda ao valor de encargos operacionais que atualmente assume.

CUSTOS

À semelhança dos maiores museus nacionais e internacionais, os custos com os colaboradores representam a maior fatia nos custos da atividade, cerca de 70% em média.

A concretização da visão para o MNAA 2020 exige um ajustamento gradual do número de colaboradores do Museu até à consolidação de uma equipa harmonizada com as necessidades, o que se projetou acontecer em 2020 com uma equipa de 115 pessoas.

A manutenção e conservação do edifício e os custos de gestão associados à atividade, registados na rubrica de Fornecimentos e Serviços Externos, variam positivamente de acordo com o aumento da área de exposição e abertura do novo edifício e estabilizam em velocidade cruzado.

MODELO DE FINANCIAMENTO

A consolidação da situação económica do Museu exige um modelo de financiamento robusto que sublinhe a importância de um modelo de gestão autónoma.

Efetivamente o financiamento da sua atividade passa pela capacidade de geração de receitas próprias, de captação de fundos de investidores culturais e pela maximização de receitas associadas aos serviços de apoio.

UM NOVO MODELO DE GESTÃO DO MNAA

1. O QUADRO ECONÓMICO E FINANCEIRO ATUAL

Presentemente o MNAA representa uma despesa de cerca de 2M€ e gera uma receita que ronda os 500.000€, sendo estes recursos geridos pela Direção-Geral do Património Cultural. A despesa decorre (maioritariamente) de encargos com o pessoal, seguidos dos custos de manutenção e consumos, rubricas estritamente indispensáveis à atividade do Museu e é assumida através do Orçamento de Estado.

A receita provém de três fontes: bilheteira, loja e aluguer de espaços (com flutuações necessariamente imprevisíveis, apontando-se para uma estimativa de cálculo na ordem dos 30% do orçamento total) e de mecenato, no âmbito da programação (calcula-se em cerca de 10% do orçamento estimado para a programação).

A dotação pública deveria cobrir todas as despesas de funcionamento, desde logo no plano crítico dos recursos humanos, e ainda dar margem para manter uma programação elementar, essencial à consolidação da marca. O seu valor seria fixado no momento da constituição da entidade gestora, tendo por base os custos operacionais e manter-se-ia sem alteração ao longo dos anos, assente no pressuposto de aumento gradual de receitas próprias e de alcance de sustentabilidade a médio e longo prazo.

2. A IMPORTÂNCIA DE UMA ANÁLISE COMPARATIVA

Os custos atuais de sustentação do MNAA, não podem, decerto, ser ponderados isoladamente, antes exigindo uma análise integrada, tanto no confronto com a realidade nacional como com a internacional, não obstante a diversidade de escalas.

Um quadro comparativo do MNAA com os outros museus portugueses que podem servir de referência (não obstante a desproporção de escala e missão) expõe claramente o carácter pouco expressivo dos seus custos de sustentação, bem como a necessidade que em todos é contemplada de acautelar de forma expressiva a sustentabilidade de um plano de atividades (ver Quadro 1).

A comparabilidade com outros museus de referência, agora no contexto internacional, evidencia as mesmas características, desta vez numa dimensão exponencial. Em todos é acautelada a sustentabilidade dos custos e atividades, entre comparticipação do Estado e captação de receitas próprias (ver Quadro 2).

QUADRO 1**MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA 2013**

Custos de Pessoal	1.437.537
Custos de estrutura (inclui DEPOF)	726.023
Proveitos (bilheteira, c. espaços e loja)	247.551
Mecenato BCP (cobertura C. Albertas)	67.000
Grupo de Amigos (apoios programação)	285.590
Total custos	2.163.560
Total proveitos	600.141

MUSEU FC GULBENKIAN 2013

Custos de pessoal	2.060.456
Custos de estrutur	89.993
Iniciativas próprias	1.863.024
Total custos	4.013.473
Total proveitos	734.854

CENTRO DE ARTE MODERNA 2013

Custos de pessoal	1.204.814
Custos de estrutur	71.480
Iniciativas próprias, subsídios e bolsas	2.552.997
Total custos	3.829.091
Total proveitos	227.415

MUSEU E FUNDAÇÃO DE SERRALVES

Custos	7.9 M€
Proveitos (36.1% Estado)	8M€
N.º de visitantes	423.054

3. DA INSUSTENTABILIDADE AO NOVO MODELO DE GESTÃO

A necessidade de assegurar a sustentabilidade de um equipamento cultural como o MNAA obriga à urgente definição de um modelo de gestão moderno e eficiente e dotado dos instrumentos de competitividade hoje internacionalmente generalizados, que assegure a adequada eficácia e a indispensável eficiência na capacidade de resposta aos desafios que se colocam, claramente incompatíveis com as regras e morosos procedimentos aplicáveis aos serviços da Administração Direta do Estado.

Por outro lado, é já objetivamente patente a insustentabilidade do atual modelo, tanto no plano financeiro como, muito especialmente, no plano crítico dos recursos humanos, em iminente quadro de rutura, das áreas técnicas às operacionais e da vigilância. O posicionamento do MNAA como museu de referência nacional impõe, assim, um modelo de gestão autónomo, caracterizado por uma relação mais flexível e eficaz com o Estado.

É esta hoje a prática generalizada internacional (com exemplos paradigmáticos na vizinha Espanha, como o Museu do Prado ou o Reina Sofía, em previsível breve extensão aos Museus Nacionais de Escultura e Arqueologia) e, sob modelos jurídicos e de gestão diferenciados e em diferentes graus de autonomia administrativa ou financeira, igual processo se verificou entre nós, com outros organismos no universo do Ministério da Cultura; casos da Cinemateca Portuguesa, da Biblioteca Nacional ou dos Teatros Nacionais.

4. PONDERANDO UM MODELO DE GESTÃO PARA O MNAA

Foram analisadas quatro hipóteses, no âmbito das experiências já testadas em serviços da Administração Direta do Estado: Fundação; Sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos; Contratação da gestão do Museu a uma organização cultural sem fins lucrativos mantendo o MNAA na esfera da DGPC e Entidade Pública Empresarial.

As três primeiras hipóteses afiguram-se excluíveis, por diversa ordem de razões:

FUNDAÇÃO

- a) A Lei-Quadro das Fundações (Lei n.º 24/2012 de 9 de Julho, artigo 57º), impede a criação ou participação em novas fundações públicas de direito privado por parte do Estado.
- b) Por outro lado, a possibilidade de associar entidades públicas e privadas neste modelo, implicaria que a estas últimas fossem exclusiva ou maioritariamente afetos os bens que integram o património financeiro inicial da fundação, o que não pode ser aplicado ao património e tesouros nacionais à guarda do MNAA.

QUADRO 2

MUSEU	DESPESA (M€ ou M£)	RECEITA (M€ ou M£)	Nº VISITANTES/ ANO	Nº FUNCIONÁRIOS
Musée Rodin	12.5 (5.8 M€ pessoal e 2M€ investimento).	12.5	706.000	94
Musée Quai Branli	52.2 (15.2 M€ pessoal e 7.8M€ investimento).	58,6 (48.2 M€ subvenção do Estado).	1.3 milhões	250
Musées d'Orsay e Orangerie	57.2 (30.5 M€ em pessoal dos quais 19.9 M€ pagos pelo Estado).	35.2 (32.3 M€ subvenção do Estado, incluindo 19.980 M€ custos de pessoal). Taxa de autofinanciamento de 51% (48 M€ atividade e 3% mecenato).	3.5 milhões	620
Museu do Prado	40.1 (19.2 M€, 48% pessoal).	40.1 (15.7 M€ subvenção do Estado e 6.2 M€ de patrocínios) (autofinanciamento de 60%).	3.2 milhões	796 (259 contratos no âmbito de exposições temporárias).
Museu Reina Sofia	42.3	4.3	2.5 milhões	133 (121 efetivos).
Museu Guggenheim Bilbao	(4.5 M€ despesas de pessoal)	(7.5 M€ subvenção do Estado)	931.000	
National Gallery	31.7	57.5 (25.5 M€ Grant in aid do DMCS).	5.4 milhões	
National Portrait Gallery	17.2	16.8 (7.8 M€ subvenção do DMCS).	2 milhões	
Imperial War Museum **	48.8	49.1	1.9 milhões	556 (tempo inteiro)
V&A**	66,9	64,7 (36.2 M€ grant in aid – subvenção ou financiamento público).	2.2 milhões	667 (tempo inteiro)
British Museum**	69.9	68.2 (37.8 M€ grant in aid).	4.5 milhões	947 (tempo inteiro)
National Museums	25.8	26.6 (18.2 M€ grant in aid).	1.4 milhões	368

FINANCIAMENTO DE MUSEUS (FRANÇA, ESPANHA E REINO UNIDO)

* Fonte: Relatórios de Atividades de 2012 e 2013 disponíveis nos websites institucionais dos Museus referenciados.

** Dados de 2006. Fonte: National Museums Director's Council (website NMDC).

- c) A alternativa de criação de uma «fundação pública de direito público, nos termos da lei-quadro dos institutos públicos» [alínea c) do artigo 4º Lei n.º 24/2012 de 9 de Julho] obrigaria, por seu turno, a gerar rentabilidade do património constituinte suficiente para a prossecução dos fins previstos.

SOCIEDADE ANÓNIMA DE CAPITALS EXCLUSIVAMENTE PÚBLICOS

Esta hipótese, constituída por diversos accionistas com participações de capital social diferenciadas, justifica-se para o caso da Sociedade Parques de Sintra-Monte da Lua S.A. pela sua abrangência territorial e patrimonial, com uma estrutura de gestão complexa e com uma equipa numerosa, que o Museu Nacional de Arte Antiga, limitado territorialmente e essencialmente dedicado à missão museológica, não justifica.

CONTRATAÇÃO DA EXPLORAÇÃO DO MUSEU A UMA ENTIDADE TERCEIRA

Igualmente não se afigura opção viável, tendo em conta a relevância patrimonial e nacional das coleções do Museu e a necessidade de assegurar uma gestão pública da “coisa pública”, no sentido em que constitui fundamento da identidade nacional, e ainda a obrigatoriedade de proceder a um concurso público para essa exploração, em que dificilmente se acautelariam todas as necessárias salvaguardas de gestão de um património desta natureza e valor.

5. UM MODELO DE GESTÃO PARA O MNAA

Neste contexto, a solução preconizada e considerada mais adequada a uma gestão ágil do MNAA, conjugando autonomia funcional, de programação, de gestão de recursos humanos, materiais e financeiros, será a adoção do modelo de Entidade Pública Empresarial (DL n.º.300/2007, de 23 de Agosto). Esta, com efeito, afigura-se adaptar-se da mais conveniente forma à eficaz sustentabilidade de um equipamento com a seguinte composição:

1. Edifício;
2. Museu (exposição permanente e temporárias);
3. Reservas;
4. Gabinete de Gravuras e Desenhos;
5. Biblioteca especializada;
6. Arquivo histórico;
7. Auditório;
8. Ateliê de conservação e restauro;
9. Ateliê do Serviço de educação;
10. Loja;

11. Cafeteria/restaurante;
12. Jardim e esplanada.

As receitas que o Museu poderá desde já gerar e administrar provêm de bilheteira, loja (exploração direta), auditório (aluguer em exploração direta), cafeteria/restaurante (concessão), prestação de serviços (serviços educativos e de animação, ateliers, biblioteca, etc.), cedências de espaços para realização de eventos, e ainda apoios mecenáticos ou patrocínios.

Para a prossecução dos seus fins será conferido à E.P.E., para além de outros que lhe venham a ser expressamente atribuídos por Lei, o direito de utilizar e administrar os bens do domínio público que estejam ou venham a estar afetos ao exercício da sua atividade, tendo igualmente por base o fundamento de que constitui já hoje um contributo importante para o turismo e para o circuito económico da cidade, encerrando um potencial determinante para o amplo desenvolvimento deste contributo.

Os requisitos legais para a constituição do futuro Museu Nacional de Arte Antiga, E.P.E. implicam:

1. Criação da Entidade Pública Empresarial através de Decreto-Lei, o qual aprovará também os respetivos estatutos;
2. Constituição de capital designado «capital estatutário» detido pelo Estado, e destinado a responder às necessidades permanentes;
3. Registo comercial nos termos gerais, com as adaptações que se revelem necessárias.

Os órgãos de administração e fiscalização do Museu Nacional de Arte Antiga E.P.E. devem estruturar-se segundo as modalidades e com as designações previstas para as sociedades anónimas e têm competências genéricas previstas na lei comercial. A tutela económica e financeira do Museu Nacional de Arte Antiga E.P.E. deverá ser fundamentalmente exercida pelos membros do governo responsáveis pelos setores da Cultura, das Finanças e do Turismo.

O tempo de implementação, as implicações no quadro de pessoal e contratações, no modelo de ligação com o Estado e a existência de limite de participação estatal na estrutura de receitas do Museu constituem fatores críticos de sucesso na implementação de um novo e desejado modelo de gestão do Museu, propiciador da mudança de paradigma que se procurou fundamentar ao longo deste documento.

8. IMPLEMENTAÇÃO DA VISÃO

Mantendo a sua missão de salvaguarda, conhecimento, valorização, comunicação e fruição pública das coleções que integra e de produção de conhecimento de vanguarda sobre o património artístico nacional e suas relações internacionais, o Museu Nacional de Arte Antiga tem vindo a posicionar-se como uma referência de visita obrigatória para o conhecimento pleno do País na sua dimensão histórica e patrimonial.

Neste contexto, aspira a ser, em 2020, o primeiro embaixador do património cultural português e parte essencial e indispensável da Marca Portugal. Identificado como um Museu de exceção, o MNAA deve ser sinónimo de uma programação cultural diversificada e inovadora; de um centro de conhecimento de referência nacional e internacional; de um espaço de acolhimento de visitantes, protegido, conhecido, valorizado e participado por todos.

A implementação desta visão, pela sua complexidade e exigência, decorrerá em três fases, ao longo dos próximos anos.

FASE DE ARRANQUE

Nos três primeiros anos, o MNAA consolida o caminho que o tem levado ao reconhecimento público, através de investimentos de requalificação, da exigência programática e reforço de recursos que, não sendo por si só suficientes, permitem aumentar a sua presença na vida cultural portuguesa e continuar a captar novos e diferenciados públicos. Durante esta fase, realizam-se, em paralelo, os esforços de planeamento e preparação das condições necessárias para a ampliação e posicionamento completo do MNAA nos planos legal, financeiro e de infraestrutura.

No final desta etapa, o Museu integra os roteiros turísticos nacionais e internacionais como primeiro Museu nacional e posiciona-se como embaixador da imagem e da Marca Portugal, alinhado com os grandes museus e parceiros internacionais de referência.

FASE DE AMPLIAÇÃO—CONCRETIZAÇÃO DA VISÃO MNAA2020

Mantendo a bússola orientada à equiparação aos grandes museus europeus, durante a fase de ampliação prevista de 2019 a 2021, o MNAA beneficia de investimentos relevantes na infraestrutura, permitindo mais do que a duplicação da sua área de exposição e a proximidade aos públicos mais desafiantes. Apesar do esforço considerável que implica, o Museu mantém um grau de operacionalidade significativo, permitindo consolidar o seu protagonismo na vida cultural da cidade e do País, que foi conquistando no seu caminho.

Durante este período, o Museu captura o valor criado pelos investimentos de requalificação executados na fase de arranque e potencia o crescimento de públicos com a criação de um espaço integrado na vida cultural portuguesa.

FASE DE ESTABILIZAÇÃO

A partir de 2022, o MNAA entra em velocidade de cruzeiro com a conclusão do plano de investimentos, a consolidação da excelência da programação e a transformação da experiência de visita. Em 2023, o MNAA concretiza integralmente a sua visão registando uma afluência de públicos quatro vezes superior à registada no início desta jornada.

FASE DE ARRANQUE | 2015 – 2018

A nível estrutural e ao longo destes 3 primeiros anos, o Museu investe na requalificação do edifício atual, potenciando espaços e reforçando a qualidade da exposição da sua coleção.

O plano de investimento para este período prevê, como principais intervenções:

- A requalificação da Sala do Torreão para exposição dos presépios
- A requalificação da escadaria de honra do Palácio Alvor
- A beneficiação de três salas de exposição das artes decorativas francesas e do Salão Nobre
- A requalificação da Galeria de Pintura e Escultura Portuguesas
- A requalificação da sala 70 da exposição de artes decorativas europeias
- A beneficiação das coberturas do Palácio Alvor
- A requalificação das fachadas nascente e sul do Palácio Alvor
- A requalificação da Galeria de Mobiliário Português
- A requalificação da Sala Patiño
- A intervenção de conservação e restauro da Capela das Albertas
- A renovação da Galeria de Ourivesaria portuguesa e da Galeria das Artes da Expansão
- A requalificação da Galeria de Pintura Europeia
- A requalificação do Auditório
- A beneficiação das coberturas e requalificação das fachadas da ala Rebelo de Andrade

Esta etapa inicial foi configurada por forma a permitir assegurar uma oferta base que mantenha o posicionamento e impacto cultural do MNAA com o mínimo de investimento possível.

A concretização deste plano exige uma capacidade de financiamento de sen-

sivelmente quatro milhões de euros, que o MNAA garante através de fundos europeus e de contribuições de vários ‘stakeholders’ que mantêm uma ligação histórica com o Museu.

A concretização deste plano pressupõe a prévia reconversão do modelo de gestão atual, na tentativa da construção de uma personalidade jurídica autónoma, desde logo essencial na procura de soluções de financiamento para a construção da nova infraestrutura.

Garantida a colaboração da Câmara Municipal de Lisboa na delimitação e proteção da área de expansão do Museu, a esta fase deverá necessariamente corresponder a elaboração e aprovação do respetivo projeto de ampliação, como compromisso integrado no plano de reabilitação da zona ribeirinha, sem o qual a visão MNAA 2020 seria inviável.

A manutenção da operacionalidade do Museu durante o período de investimento, garante o aumento do número de visitantes de 200 mil para 300 mil por ano e o equilíbrio das condições de exploração.

9. CONCLUSÕES

Pela relevância patrimonial das suas coleções, a que acresce o seu valor simbólico e representativo – como “Uma História de Portugal em Património” –, o MNAA é reconhecido, nacional e internacionalmente, como “O Grande Museu de Portugal”, mesmo que a diferença de escala com os principais referentes o consagre, nesse círculo exclusivo, como “o mais pequeno dos grandes museus”.

O seu potencial de crescimento, do ponto de vista da perceção coletiva, como do impacte na economia do turismo (numa palavra, a sua competitividade) ficou amplamente demonstrado no decurso dos últimos cinco anos, no quadro da implementação sistemática de um plano estratégico envolvendo uma pluralidade de frentes: da programação à comunicação, da relação com o setor turístico à internacionalização.

Neste período, em “contra ciclo”, o MNAA quase duplicou os públicos, crescendo em todos os segmentos de visitantes e tornou-se numa referência familiar em termos nacionais, ao mesmo tempo que, internacionalmente, iniciou um processo de consolidação de imagem, com expressivo eco na imprensa.

Cresceu, assim, a perceção de que o MNAA pode e deve ser o museu-bandeira do País e o equipamento-âncora que falta a Lisboa, como uma placa giratória de ligação aos restantes agentes culturais e patrimoniais. Porém, tornou-se também evidente a insustentabilidade dos seus históricos constrangimentos: de infraestr-

tura, de acessibilidades, de recursos humanos, de recursos materiais e financeiros; enfim de modelo jurídico e de gestão, em iminente quadro de rutura.

Ao mesmo tempo, a relação que criou com a cidade permitiu um trabalho conjunto em torno da questão central da relação edifício/lugar. Dele resultou a noção de que o Museu pode e deve desenvolver-se sem ser deslocado, criando um novo protagonismo no tecido urbano e resolvendo as antigas limitações, em harmonia com os próprios desígnios pensados para a frente ribeirinha.

Da insustentabilidade indisfarçável do atual modelo, emerge, no horizonte, a possibilidade de projetar este equipamento numa nova dimensão, que reforce a sua competitividade, possibilite um contributo eficaz para a economia e lhe permita o cabal cumprimento da missão para que foi criado, há 130 anos.

O programa “MNAA 2020. O Futuro do Primeiro Museu de Portugal” consagra o desafio que o horizonte abre: novo modelo de gestão; novo e contemporâneo equipamento, em ligação harmónica com o existente, reforço da marca, renovada oferta cultural. Um desafio essencial que a todos convoca.

10. ANEXO I – QUADRO ACTUAL DO MNAA

1. ESTATUTO E MISSÃO DO MNAA

- a) O MNAA é, por definição, a instituição portuguesa par dos grandes museus do mundo: o Louvre, o Prado, a National Gallery, o MET, o Rijksmuseum, a Gemaldegallerie, o Kunsthistorisches, entre outros. Nesse rescrito e “inner circle” é conhecido familiarmente como “o mais pequeno dos grandes museus”. Isso permite-lhe, por exemplo, uma constante integração no movimento de intercâmbio internacional de obras de arte.
- b) É como uma “História de Portugal em Património”, ao mesmo tempo que constitui a maior e mais representativa coleção de arte portuguesa, europeia e da Expansão: um acervo de mais de 50 000 peças, dos sécs. XII a XX, dos quais expõe aproximadamente 8%.
- c) É o “museu normal” (o que dita a norma); “único” museu público nacional que respeita os padrões internacionais de referência e que é reconhecido como tal em todo o mundo.
- d) É um centro de conhecimento de excelência, reconhecido interna e externamente, com amplo número de doutorados no seu corpo técnico, participando em projetos de investigação nacionais ou internacionais, editando um conjunto diversificado de publicações por ano e emitindo continuamente pareceres ao serviço do Estado.

- e) Mantém e promove uma programação cultural e científica de densidade e qualidade inquestionáveis, com forte repercussão internacional.
- f) Colabora ativamente na representação nacional, seja apresentando internacionalmente projetos de sua autoria, seja acolhendo ilustres visitantes, seja contribuindo para a dignidade dos Órgãos de Soberania ou das legações portuguesas.
- g) É uma instituição de dimensão objetivamente muito superior aos restantes museus, públicos ou privados, por isso sempre considerada o “primeiro museu nacional”.

2. EXERCÍCIO DOS ÚLTIMOS 5 ANOS

- a) Dinamização de uma programação intensa, incluindo projetos internacionais (USA, Espanha, Itália, Holanda, Alemanha, Luxemburgo, etc.).
- b) Crescente reconhecimento nacional e internacional.
- c) Aumento intenso e consolidado de públicos.
- d) Reforço do seu papel na representação da “marca Portugal”.
- e) Presença crescente na economia do Turismo.

3. CONSTRANGIMENTOS OPERACIONAIS HISTÓRICOS

1. Única grande instituição cultural portuguesa desprovida de autonomia jurídica, fiscal e financeira (ao invés da Cinemateca, Teatros Nacionais e Companhia Nacional de Bailado, Biblioteca Nacional, Arquivo Nacional – Torre do Tombo), enquadrando-se como “serviço dependente” da DGPC;
2. Assim e sem autonomia, por natureza não dispõe de:
 - a) Quadro próprio de pessoal — nem de qualquer capacidade de recrutamento autónomo, com que contrariar a dramática contração de recursos humanos (menos 30% que em 1980), designadamente refletida em:
 - Deficit extremo das áreas técnicas especializadas: um conservador por coleção, acumulando com coordenação de áreas diversas, sem possibilidade de renovação e transmissão dos saberes.
 - Total precariedade de sectores estratégicos (gestão de coleções, comunicação, restauro, serviço educativo), dependentes globalmente de bolseiros FCT e outros recursos informais.
 - Deficite dramático das áreas de vigilância e manutenção (sobre as quais, inversamente, se exerce uma pressão muitíssimo superior), dependentes em elevada percentagem de contratos-emprego-inserção.
 - Índice etário elevado (no sector da vigilância, que sofre uma contínua violenta contração por aposentação).

- Total impossibilidade de recrutamento internacional, essencial à renovação dos saberes nas componentes especializadas.
- b) Orçamento próprio (nem personalidade jurídica, nem identidade fiscal), pelo que:
 - Não são entendidas como próprias as receitas de bilheteira, loja, concessões, cedências de espaço, entre outras.
 - Não pode atuar como parceiro pleno, em projetos nacionais ou europeus.
- c) Não pode gerir autonomamente a captação de mecenato ou parcerias estratégicas.
- d) Tutela sobre o sistema do preçário de bilhética, de fixação de preço de publicações, de produção e venda de merchandising.
- e) Tutela sobre as suas coleções e respetiva circulação.
- f) Qualquer capacidade de aquisição direta de bens ou serviços.

4. CONSTRANGIMENTOS ORÇAMENTAIS HISTÓRICOS

1. Recursos orçamentais quase limitados às necessidades permanentes básicas, com ausência quase total de manutenção (dotação de €600,00/ mês para despesas correntes);
2. Inviabilidade de sustentação de uma elementar programação (não foram os recursos angariados pelo GAMNAA);
3. Inviabilidade de programação plurianual (totalmente insólita em termos internacionais, tendo em conta o tempo médio de 2/4 anos de preparação de cada projeto).
4. Carência total de orçamento de investimento estratégico (v.g. na requalificação de áreas expositivas, na programação, na comunicação/divulgação).
5. Carência de recursos elementares e essenciais para manutenção, conservação, formação avançada, viagens de estudo, etc.

5. CONSTRANGIMENTOS ESPACIAIS HISTÓRICOS

1. Instalações historicamente exíguas para a extensão das coleções e representatividade da instituição;
2. Instalações obsoletas e (por 'deficit' de manutenção) em iminente colapso técnico (v.g. elevadores monta-cargas, segurança e videovigilância, estabilidade ambiental, rede luminotécnica, etc).
3. Total desadequação do edifício aos portadores de deficiência.
4. Condições de trabalho totalmente inaceitáveis (carência de espaços, deficiente qualificação, cobertura ultra-deficiente de internet, etc., etc.).

6. UM QUADRO ADMINISTRATIVO OBSOLETO

- a) Escala do MNAA e respectivas necessidades (humanas, financeiras, técnicas) /escala, carácter e natureza dos restantes serviços dependentes (monumentos ou museus de pequena/média dimensão física/administrativa).
- b) Escassez de recursos financeiros e técnicos da DGPC, partilhados por 25 serviços dependentes e restantes valências da Direção-Geral.
- c) Crónica morosidade processual decorrente do estatuto administrativo da DGPC e da partilha de recursos.
- d) A diferença de escala entre o MNAA e os restantes serviços dependentes impede que este possa ser considerado prioridade estratégica pela Tutela.
- e) Modelo de dependência administrativa há muito abandonado em toda a Europa e nas instituições congêneres nacionais.

7. UMA MUDANÇA URGENTE

- a) Iminente colapso do atual modelo por:
 - Iminente e dramática contração dos recursos humanos de vigilância diurna (por aposentação), levando ao encerramento progressivo de setores cada vez mais amplos;
 - Progressiva paralisia do setor científico por idênticas razões;
 - Iminente colapso da política editorial por idênticas razões;
 - Inviabilidade da sustentação da atual programação sem financiamento estável adequado;
 - Incapacidade de sustentar o aumento de públicos;
- b) Perda irreversível, a curto prazo, do projeto estratégico de afirmação desenvolvido nos últimos 5 anos.

ANEXO II | CONSTRANGIMENTOS / POTENCIALIDADES

PREÂMBULO

Impende, sobre o Museu Nacional de Arte Antiga e sobre a qualidade da sua prestação, uma elevada expectativa pública, decorrente da visibilidade inerente ao primeiro museu público nacional e à sua antiga e prestigiosa tradição. Uma atitude natural, havida conta ao lugar que ocupa no referencial coletivo nacional, à relevância das suas coleções e a uma desejável paridade com os seus congêneres internacionais, todavia dificilmente harmonizável com o contexto em que se inscreve e com os recursos de que usufrui.

É hoje claro, e para tal se dispõe já de informação qualificada, deterem a cultura e o património responsabilidades significativas no plano da economia, projetadas num índice de geração de riqueza em que importa sobretudo atentar, muito especialmente quando as circunstâncias impõem uma severa rendibilização dos recursos disponíveis. Importará, pois, sobretudo, poder capitalizar os principais ativos de que Portugal dispõe neste domínio.

Ora, o Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA), pela dignidade que lhe corresponde de primeiro museu nacional no domínio do património histórico-artístico, constitui um equipamento cultural de primeira grandeza, cujas potencialidades no plano da economia da cultura importará, decerto, aquilatar. Uma análise das suas potencialidades/constrangimentos deve ter em conta a particular experiência dos últimos cinco anos, a essa luz analisando o investimento e, sobretudo, perspetivando o futuro.

O MNAA ENQUANTO EQUIPAMENTO CULTURAL E TURÍSTICO

1. No momento de elaborar um qualquer projeto para o MNAA, importará avaliar o seu desempenho no cumprimento da missão que lhe é cometida, a um tempo do ponto de vista da mobilização dos públicos e da promoção e projeção (interna e externa) de uma imagem coletiva, em relação à qual, na sua condição de primeiro museu nacional, deverá cumprir um papel central e representativo: desiderato que apenas uma eficaz monitorização do seu impacto público (expressa, desde logo, no número de visitantes que acolhe) poderá avaliar, mas que se afigurou dever iluminar, em obediência a critérios estrategicamente definidos, o delineamento de toda a ação envolvendo o futuro do equipamento. Foi essa a experiência realizada nos últimos cinco anos (cf quadro).
2. Assim e no que ao MNAA respeita, o ano de 2010 (que, no que se refere ao setor do turismo, encerrou com um índice de crescimento da ordem dos 9.5%), contabilizou um total de 118 112 visitantes. Uma análise detalhada revela a estreita dependência dos números em relação à dinâmica programática implementada, de modo sistemático, a partir de junho, porquanto os valores registados se repartem de forma desigual, entre os 35 868 visitantes dos meses de janeiro/maio (sem programação expositiva) e os 82 235 em junho/ dezembro, período em que se sucederam duas grandes exposições e, com estas, se articulando outras, de menor escala, definindo um novo desenho programático, implementado desde então. Por seu turno, o mês de janeiro de 2011 confirmou a tendência de crescimento, quase duplicando os visitantes registados para idêntico mês de 2010 e a significativa distância positiva dos registos colhidos para todos os

anos/mês no decurso da última década. Deste ponto de vista, pois, o novo ano e o novo ciclo abriram com despectivas otimistas.

3. Visto noutra ângulo, porém, o quadro seria inegavelmente menos lisonjeiro. De facto, os menos de 120 000 visitantes registados pelo principal museu português em 2010 não só se situariam a uma confrangedora distância do seu principal congénere peninsular (o Museu do Prado, com 2 732 000 visitantes) e mesmo de parceiros com os quais reparte a atenção turística em Lisboa, como o Mosteiro dos Jerónimos (727 575 visitantes – sem contabilizar a igreja e público escolar), a Torre de Belém (546 935 – essencialmente turismo individual), o Museu dos Coches (200 699 visitantes) ou o Castelo de S. Jorge (994 413 visitantes).

No que ao MNAA se reporta, uma análise mais detalhada dos números evidencia o peso relativamente diminuto que neles detinha o visitante estrangeiro, essencialmente individual, por inexistência histórica de uma estratégia eficaz de captação do turismo de grupo.

4. Nesta perspetiva, afigurar-se-ia dever prestar particular atenção a outro aspeto da questão: à percentagem que a amostra recolhida representa em relação ao fluxo turístico com o qual o Museu convive e que, mesmo num retrato superficial não deixaria de gerar uma imagem confrangedora. Efetivamente, o volume de entradas no Museu do Prado (em ano crítico, em que registou significativa perda de visitas) correspondeu, em 2010, a 27.8% dos 9 818 458 visitantes recebidos pela comunidade de Madrid (2 732 000 entradas). Na mesma ordem de ideias, para os 3 989 950 visitantes que, em igual período, se registaram na região de Lisboa, o Castelo de S. Jorge terá captado 24.92% (994 413 entradas); o Mosteiro dos Jerónimos (sem igreja) 18.23 % (727 575 entradas); a Torre de Belém 13.70% (546 935 visitantes) e o Museu dos Coches 5.03% (200 699 visitantes).

Neste retrato, o MNAA quedaria situado nos 2.9%, com as suas 118 112 entradas contabilizadas, as quais, porém e em acordo com o raciocínio exposto representariam um efetivo impacto turístico sensivelmente inferior, provavelmente não muito acima de 1%.

Neste contexto, uma conclusão final pareceria impor-se: um programa de visita a Lisboa oferecia, essencial e lastimavelmente, um monumento imperdível e central (os Jerónimos), a que acresceria um ponto pitoresco de observação global (o Castelo). Os restantes locais (Torre de Belém e Museu dos Coches), funcionariam, essencialmente, como beneficiários, pela localização, da quota de tempo remanescente do turista que demanda o Mosteiro dos Jerónimos.

De facto, idealmente situado entre o Castelo e os Jerónimos, o MNAA escassamente interage com o circuito que os liga, captando uma franja quase insignificante do turismo (aliás espontânea e não organizada). De um modo mais grave, é o próprio País, nos seus mais de oito séculos de História iluminada por uma projeção à escala global, que não alcança projetar no plano turístico uma imagem minimamente condicente com essa condição, apenas alcançando fazê-lo no plano interno e, assim mesmo, de modo pouco afirmativo e claudicante.

SOBRE O PROBLEMA E A SUA REVERSÃO

1. Constituindo o MNAA o principal interface para uma compreensão histórica da dimensão patrimonial de Portugal e da sua projeção no Mundo; depositário de uma parte substancial dos chamados tesouros nacionais e do ponto de vista da gestão eficaz dos recursos públicos, impunha-se, com carácter de urgência, empreender uma metódica e decidida reversão da atual situação, decorrente da histórica inexistência de uma estratégia delineada para o primeiro dos museus nacionais (com o que tal consubstancia). No decurso de mais de um século, o MNAA beneficiou essencialmente de intervenções motivadas por eventos de especial relevância e nunca de uma política delineada e implementada em sua intenção. A única ampliação consistente corresponderia, em 1940/42, à edificação do pavilhão de Rebelo de Andrade (em benefício da exposição do Mundo Português e da exibição paralela dos Primitivos Portugueses) e ao prolongamento do Palácio Alvor, a que se seguiria uma remodelação de estruturas em 1983, decorrente da realização da XVII Exposição de Arte, Ciência e Cultura do Conselho da Europa e em 1994, por ocasião de celebrar-se em Lisboa a Capital Europeia da Cultura. E dela(s) tem vivido. E, assim sendo, o MNAA chegou ao século XXI com uma panóplia ampla (e grave) de patologias complexas, algumas estruturais.

Afigura-se, pois, que uma solução ampla e global deveria ser pensada e promovida para o primeiro museu de Portugal: uma solução que lhe permitisse cumprir com eficácia a sua missão central, de preservar e promover o património que lhe está confiado, um património que, por seu turno, deveria estar em contínua ampliação, por intermédio de uma política sustentada de aquisições, dirigida ao reforço da sua escala em context internacional.

2. No plano imediato, todavia, importa diagnosticar o problema central com que o Museu se defronta, por molde a propiciar a sua resolução: sendo certo que a reversão desse estado de coisas comportaria já necessariamente uma estratégia de ação.

Ora, a questão central é a que envolve a centralidade que lhe deveria caber enquanto inter-face da afirmação da relevância do património histórico-artístico português, a um tempo no plano interno e no externo. É também a que resulta da evidência de que uma percentagem esmagadora dos cidadãos portugueses nunca visitou o principal museu de Portugal ou fê-lo uma vez há muitos anos; é ainda a que resulta do facto incontornável de uma percentagem esmagadora dos visitantes estrangeiros não entender o principal museu de Portugal como sendo absolutamente imperdível para uma perceção elementar do País e sua capital. Podemos afirmar que o seu problema central é, essencialmente, um problema de “marca”.

Tal “marca”, todavia, não poderá nem deverá funcionar num sentido único, por isso que o MNAA não pode reduzir-se a um ponto de interesse turístico ou, sequer, a um sítio patrimonial ou monumento, como o são o Castelo de S. Jorge ou os Jerónimos. Tão pouco é estritamente um equipamento museológico como um Palácio Nacional ou mesmo como o Museu dos Coches, em relação aos quais se pressupõe um conceito histórico de imutabilidade [mesmo na atual configuração], que faz parte integrante do seu próprio carisma. Antes constitui um equipamento cultural, do qual, a par da preservação do património que lhe está confiado, se espera uma atitude dinâmica de divulgação (do seu próprio espólio e de outros), susceptível de congregar novas sinergias e uma perpétua renovação de públicos, por efeito do que se convencionou designar de programação temporária.

Assim, deveria ser desenvolvido o conceito de “marca”: num sentido externo, dirigido essencialmente ao mercado turístico, e num sentido mais estritamente interno, direcionado ao público consumidor de cultura, desde logo de Lisboa, mas igualmente (como se verifica durante as grandes exposições) de todo o País. O primeiro abrange linearmente o conceito de “produto”, assente na noção de ser o MNAA algo de absolutamente imperdível, no que respeita a Portugal e a Lisboa; o segundo assenta na noção de ser o Museu um local em perpétua renovação, fornecedor contínuo de novas experiências e, desse ponto de vista, igualmente imperdível por parte do consumidor cultural actualizado, habitante de Lisboa, mas também do resto do País, enfileirando entre as razões que o devem motivar numa visita recorrente à capital (ativando o seu circuito turístico).

3. No que se reporta ao plano externo — da afirmação da “marca” do ponto de vista de “produto” reputado como absolutamente imperdível no plano

de uma aproximação turística — tudo parece indicar que, mais do que o MNAA propriamente dito, na sua escala mediana e na mediania de escala das suas coleções (porém afim de outros congéneres), um valor alberga o Museu que inquestionavelmente detém essa condição: os Painéis de São Vicente. São eles que o visitante forasteiro de Lisboa não pode deixar de ver e é por seu intermédio que deveria ser feita a aproximação ao MNAA — onde inúmeros outros tesouros esperam depois o seu deslumbramento, em círculos sucessivamente periféricos em relação com o tempo de fruição de que dispõe e em função do qual o “produto” deverá ser disponibilizado. Todo um sistema de comunicação deveria, assim, ser construído em obediência e essa Estratégia. Mas tal obrigaria a uma ampla reformulação do sistema de loja e ‘merchandizing’ (inviável no atual modelo de gestão) e a uma estreita articulação com a cidade e com as estruturas do Turismo Nacional, sendo que o Museu rapidamente iniciou, com os escassos meios que pode mobilizar, esta aproximação, bem como uma abordagem sistémica dos agentes e operadores turísticos. A par, importaria urgentemente remover os constrangimentos de acessibilidades que se impõem ao turismo organizado.

No plano interno, porém — nesse que implica a noção de ser o Museu um local em perpétua renovação, fornecedor contínuo de novas experiências, imperdível do ponto de vista do consumo cultural —, a afirmação da “marca” MNAA dependeria estritamente da possibilidade de realizar uma programação cultural (e essencialmente expositiva) ativa, como a que alimentou o aumento exponencial de visitantes de 2010. Nesse sentido, impôs-se a conjugação de três fatores, sem os quais todo o esforço pecaria por ineficácia: qualidade, ritmo e comunicação.

Assim, após 2010, o Museu implementou sistematicamente um novo desenho programático, assente numa estrita economia de meios e numa eficaz gestão de recursos. Atingir o meio milhão de visitantes/ ano configurou-se como patamar elementar num equipamento cultural desta natureza.

UMA PROGRAMAÇÃO ESTRATÉGICA

1. O plano expositivo delineado em 2010 para o MNAA, e aplicado sem quebra até à atualidade, tem por objetivo possibilitar uma aliança estratégica entre ritmo programático e comunicação, assente em premissas de indefetível qualidade, eliminando, porém, as velhas pausas depressivas, afirmando-se como um desenho contínuo, em perpétua renovação.

Tendo os seus pontos-âncora em duas grandes mostras/ ano, com ativa interação do serviço educativo e apoio numa comunicação ousada e ele-

mentariamente pró-ativa, o Museu promoveu, pouco a pouco, uma rede paralela de pequenas e médias exposições temporárias: as exposições da *Sala do Teto Pintado* (pequenas mostras monográficas), as da *Sala do Mezanino* (vacionadas para o desenho e a gravura), que teriam começo em 2011, a “Residência da Fundação EDP no Museu Nacional de Arte Antiga”, dando azo à exposição *MNAA – Olhares Contemporâneos*, ciclo que seria empreendido em 2012 e marca já a agenda da fotografia, e, enfim, o programa *Obra Convidada*, inaugurado em 2013.

A esta grelha, que garante uma média de 4 exposições simultâneas, ampliando radicalmente a oferta cultural do MNAA, acrescem ainda, com regularidade, outras mostras designadas “extra-programa”, algumas das quais, de resto, nomeadamente as apresentadas na *Sala do Torreão*, contribuíram para o acréscimo de visibilidade e públicos. Como consequência, o MNAA ultrapassou, logo em 2011, os 130 000 visitantes, mas, sobretudo (em ano especialmente crítico), registou o maior aumento percentual de visitantes de museus (47%) sendo responsável por 88% do aumento de visitantes registado em museus do Estado. Uma análise detalhada revela a estreita dependência entre estes números e a dinâmica implementada desde 2010, contribuindo o Museu, igualmente, em 44,5%, para o global aumento de receitas apresentado pelo IMC. Enfim e após um ano de 2012 de tendência consolidada (em conjuntura especialmente adversa), 2013 concluiu-se com um acréscimo de públicos de 15,2% e, em 2014, o MNAA ultrapassou os 221 000 visitantes, configurando-se, também em números, como o “primeiro museu nacional”. O patamar de meio milhão de visitantes, há cinco anos definido, afigura-se emergir do nível da utopia onde, aparentemente, estaria radicado.

Também nos domínios da Comunicação (‘website’, presença nas redes sociais, produção e difusão em vários canais da agenda digital, presença constante nos media), da inovação tecnológica disponibilizada ao público, da produção editorial, da oferta dos serviços educativos e de extensão cultural, do enriquecimento das coleções (através de doações, aquisições e depósitos) e mesmo na colaboração com museus estrangeiros, materializada na cedência regular de obras e na colaboração em projetos expositivos, se definiu progressivamente uma tendência positiva de crescimento e uma imagem renovada do Museu, que se projeta já além-fronteiras.

Porém, para uma decisiva e radical mudança, haverá que consolidar e desenvolver esta tendência nestas e em outras vertentes da atuação do Museu na relação com públicos nacionais e internacionais, como na perspetiva de efetiva internacionalização do MNAA.

CONCLUSÃO

O exercício dos últimos cinco anos lograria reverter, em grande parte, os ônus que, historicamente, pesavam sobre a instituição, dotando-a de uma imagem assertiva, capaz de fidelizar públicos e promover o aumento de visitantes, tanto nacionais como internacionais, demonstrando as suas inquestionáveis potencialidades, enquanto equipamento cultural da própria “marca Portugal”.

Tal exercício, porém, se demonstrador das amplas potencialidades da instituição apresenta-se, ferido de fragilidades constitucionais, decorrentes a um tempo das estruturas físicas, administrativas e financeiras sobre que assenta a sua atividade. No horizonte perfila-se, assim, duas alternativas: um salto amplo, alicerçado em radicais mudanças estruturais e administrativas, que potencie as sinergias demonstradas (no qual, removidos os constrangimentos atuais, um horizonte médio de 800 mil visitantes/ano não parece ser inalcançável), ou um inexorável retrocesso à antiga situação.

ANEXO III | ESTRUTURAS: DIMENSÃO/LOCALIZAÇÃO

1. O atual Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA), sob a designação de Museu Nacional de Belas Artes e Arqueologia, seria instalado em 1884 no antigo Palácio Alvor, então correspondente a cerca de 2/3 da área atual. Adjacente, localizava-se o extinto Convento de Santo Alberto, mantendo ainda vida claustral.
2. Em 1911, o Museu adota a atual designação, definindo igualmente a vocação que mantém, de museu de arte “enciclopédico” (pintura, escultura e artes decorativas, portuguesas, europeias e da Expansão), atualizando nos anos seguintes a sua disposição museográfica. Da antiga instituição desprendem-se as coleções de arqueologia e arte contemporânea (dando azo à criação dos respetivos museus nacionais) estabelecendo-se na sua dependência o Museu Nacional dos Coches, criado em 1905.
3. Com a reorganização, o MNAA inicia um processo de contumaz insistência na exiguidade das suas instalações. Dele resultará a intervenção projetada em 1940/42 pelo ateliê G. Rebello de Andrade, consistente no prolongamento do antigo Palácio Alvor para nascente (dotando o Museu com biblioteca, auditório e galeria de exposições temporárias no piso térreo e correspondente extensão da área de exposição permanente no piso nobre) e na construção adjacente de um pavilhão, voltado ao Jardim 9 de abril, na

- área ocupada pelo Convento, cuja pequena mas preciosa igreja sobreviveria incorporada. Tal operação materializou a única ampliação estrutural até ao momento realizada.
4. Em 1983, por ocasião da ocupação do MNAA por um dos núcleos da *XVII Exposição de Arte, Ciência e Cultura do Conselho da Europa* e, em 1994, no âmbito da celebração de Lisboa como Capital Europeia da Cultura, o museu seria objeto de sucessivas intervenções de renovação/reorganização internas, a cargo do ateliê de João de Almeida, configurando a derradeira intervenção de monta. Em 2008 seria levada a cabo uma reorganização superficial da museografia da Galeria de Pintura Europeia e, a partir de 2013, sucessivas intervenções, igualmente superficiais, iriam modernizando o ambiente do Museu: átrio das Janelas Verdes, Galeria de Exposições temporárias, Biblioteca, Restaurante, Sala do Mezanino, Sala do Tecto Pintado, átrio principal e, em breve, renovação do Piso 3 (Galeria de Pintura e Escultura Portuguesas).
 5. A partir de 2010 o Museu vem renovando a sua insistência na necessidade de resolver as questões relacionadas com a exiguidade dos espaços, o envelhecimento e carácter desadequado das estruturas (expositivas e técnicas) e, muito particularmente, a questão candente das acessibilidades, inibidora de uma relação eficaz com o turismo de grupo e de um posicionamento coerente nos circuitos de visitantes da cidade.
 6. No quadro de uma relação privilegiada de trabalho com a autarquia, entretanto alicerçada, o MNAA lograria ver a sua ampliação inscrita, em maio de 2013, nas prioridades estratégicas do dossiê *LX-Europa 2020. Áreas de Intervenção na Cidade de Lisboa. Parceiros, Projetos e Governança* (pág. 24).
 7. Ainda nesse âmbito seria mobilizado, no ano letivo de 2013-14, o trabalho de duas turmas do Mestrado Integrado de Arquitetura da respetiva Faculdade da Universidade Técnica de Lisboa que, no decurso de um ano académico, sob a orientação dos profs. Arqs. José Mateus e Ricardo Bak Gordon, trabalhariam as possibilidades de ampliação do edifício atual, a partir de um relatório elaborado pelo Museu, consignando o conjunto dos seus problemas e ambições (texto anexo intitulado “Notas programa museológico”).
 8. Dessa operação resultaria a elaboração de “20 Propostas Académicas”, cujos planos e maquetes seriam expostos no átrio principal do Museu, entre maio e setembro de 2014 e que, aparentemente, lograriam, no seu conjunto, resolver o conjunto de problemas acima enunciado, recentralizando o MNAA no circuito turístico da cidade e promovendo um acréscimo

objetivo de visibilidade, por intermédio da criação de uma nova frente na cota da Av. 24 de Julho.

9. Desta experiência resultaria uma declaração de interesse da DGPC de promover um concurso internacional para a ampliação do Museu (porém confrontada com a inexistência de verbas para o efeito deputadas), concretizada na inscrição da ampliação do MNAA no quadro das prioridades estratégicas do novo QREN, bem como da autarquia, que reafirmou a sua perspetiva sobre o MNAA, como equipamento âncora dos seus próprios projetos para a Av. 24 de julho, de progressiva pedonalização em continuidade da Praça do Comércio (desde logo por razões de descongestionamento da crescente pressão turística concentrada na área Praça do Comércio/Baixa Pombalina/Colina do Castelo), consolidando o eixo Terreiro do Paço/Belém.
10. Afigurando-se, por esta via, poder preservar a memória histórica e afetiva do sítio das Janelas Verdes, porém numa relação inteiramente renovada com a cidade e num quadro de resolução dos seus históricos constrangimentos de visibilidade, o horizonte 2020 parece configurar, enfim, a possibilidade (porventura derradeira) de materializar as ambições de escala e eficácia delineadas pelo Museu desde 1911, num quadro de eficaz gestão dos recursos turísticos de Lisboa, dispostos num eixo ribeirinho, interligando Parque das Nações/Xabregas/Colina do Castelo-Praça do Comércio-Baixa Pombalina/MNAA/Pólo Cultural de Belém/Ajuda, numa nova relação de parceria, que deverá, naturalmente mobilizar a autarquia e as estruturas relacionadas com a gestão do Turismo.

ANEXO IV | ESTUDO DA CONSULTORA MCKINSEY

	ARRANQUE			AMPLIAÇÃO			ESTABILIZAÇÃO			
	2014	2015	2016 E	2017 E	2018 E	2019 E	2020 E	2021 E	2022 E	2023 E
Visitantes	222	160	200	250	300	400	500	600	700	800
Variação '000 visitantes		-62	40	50	50	100	100	100	100	
Colaboradores	71	71	84	84	94	104	104	104	115	115
Variação colaboradores		0	13	0	10	10	0	0	11	
Área de exposição m2	6 700	6 700	7 700	8 700	9 700	10 700	13 700	13 700	13 700	13 700
Receita bilheteira/visitante	1,24	1,24	1,24	2,00	2,75	3,00	3,25	3,25	3,25	3,25
Receitas operacionais/visitante	0	0	0	0	0	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5
Custo médio/colaborador	19,30	19,30	20,26	21,27	22,34	23,45	24,63	25,12	25,62	26,13
Variação %		0%	5%	5%	5%	5%	5%	2%	2%	2%
FSE/área de exposição	0,100	0,100	0,100	0,105	0,110	0,121	0,133	0,147	0,157	0,168
Variação %		0%	0%	5%	5%	10%	10%	10%	7%	7%
Receitas operacionais	333	256	321	591	934	1 465	2 056	2 468	2 879	3 290
Custos operacionais	2 042	2 042	2 472	2 700	3 169	3 737	4 389	4 623	5 098	5 307
Encargos do Estado	0	0	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Financiamento privado incluindo donativos			151	110	235	272	333	155	219	17

MNAA

MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA

 REPÚBLICA
PORTUGUESA
CULTURA
**PATRIMÓNIO
CULTURAL**
Direção-Geral do Património Cultural



AMPLIAÇÃO DO MNAA

notas para um programa

AMPLIAÇÃO DO MNAA

NOTAS PARA UM PROGRAMA*

10 QUESTÕES PRÉVIAS

1. LOCALIZAÇÃO

A situação atual do MNAA, desde logo pelos crónicos constrangimentos de acessibilidades, limita objetivamente a plena realização do seu potencial como polo de referência cultural e a afirmação da sua vocação pública. Tais condicionantes são especialmente graves no que respeita à perceção urbana do equipamento e ao seu relacionamento com o turismo organizado.

Em 2014, o MNAA concluiria, em articulação com a Autarquia e a Universidade Técnica de Lisboa, um estudo aprofundado das potencialidades/constrangimentos da sua localização e estruturas. Dele resultaria uma perceção inovadora das possibilidades do seu crescimento ‘in situ’, em ligação com a cota subjacente da Av. 24 de Julho, preservando a memória histórica e afetiva do atual Museu e local, mas beneficiando dos três fatores indicadores de sucesso: centralidade + visibilidade + acessibilidade.

Tal operação viria a permitir a sua articulação com as próprias estratégias da Cidade para a Av. 24 de Julho, que justificariam a inscrição da ampliação do Museu no quadro do dossiê ‘Lx-Europa 2020’, como âncora central do eixo ribeirinho, entre os polos Praça do Comércio/ Baixa e o novo eixo Belém/Ajuda. Em quadro urbano já de si denso de serviços potenciadores e agregadores de públicos, a ampliação do MNAA contribuirá ainda ativamente para a própria reabilitação urbana de uma envolvente de forte qualidade histórico-patrimonial.

2. EDIFÍCIO

O atual edifício é o fruto de um processo aditivo, resultante do somatório de três componentes: o Palácio Alvor, onde seria instituído, em 1884, o Museu Nacional de Belas Artes e Arqueologia (ampliado para nascente, em moldes historicistas, em 1944- 47), a designada ‘Capela das Albertas’, sobrevivente do antigo convento carmelita adjacente e o chamado ‘Anexo’, que possibilitaria a articulação entre

* Um ano após a entrega do estudo *MNAA2020*, seria solicitada ao Museu a elaboração de um guião orientador de um programa de ampliação. Dessa reflexão resultaria o presente documento, concluído no outono de 2016 e que serviria de base ao estudo de implantação realizado pelo arq.º Vasco Melo (CML). Com base neles, não somente seria possível aferir a área necessária, como quantificar os custos do empreendimento, cifrados em 85 466 530,00€.

ambos, inaugurado em 1940 e, edificado, a partir da área residencial do cenóbio desativado, sob projeto de G. Rebello de Andrade (tal como o prolongamento do palácio): providencia, na atualidade, o acesso principal, abrindo para o Jardim 9 de Abril, reservando-se o da Rua das Janelas Verdes, como acesso alternativo lateral.

Neste casco, sempre constrangedor, a um tempo de uma eficaz circulação de públicos e do próprio desenvolvimento e expansão das coleções, se realizariam todas as intervenções posteriores, na essência de renovação interna (1983 e 1994). Pretende-se, agora, a criação de um novo equipamento, integrando o velho e o novo, através de uma ampliação ambiciosa nos objetivos, mas equilibrada e comedida nos meios; arrojada mas elegante; contemporânea mas discreta. O novo MNAA, entretanto, deverá revestir uma ostensiva componente autoral, que o afirme ainda nessa dimensão, em articulação com o próprio protagonismo internacional da arquitetura portuguesa.

O objetivo é adquirir posicionamento e reforçar a sua marca – e, por extensão, a marca Lisboa e a marca Portugal. Deverá, assim, desenvolver uma justa proporcionalidade entre a dimensão do Museu enquanto equipamento e o que representa enquanto “primeiro museu nacional”, desde logo pela capacidade mobilizadora que poderá deter em relação à restante malha dos museus públicos.

Importa, enfim, que seja capaz de diversificar a oferta e de atingir públicos crescentes, acolhendo-os com eficácia e constituindo-se como recetáculo e criador de experiências de referência internacional.

3. PROJETO

Obra de autor, reforçando a sua marca em ligação com os nomes de referência da arquitetura internacional ou, preferencialmente, nacional, o novo MNAA deverá desenvolver-se harmonicamente a partir do antigo: tanto no plano físico, como no operacional. Permitindo, porém, uma atividade ininterrupta, por forma a não comprometer a continuidade da oferta e de reforço da sua própria marca.

Ampliando proporcionalmente a área de exposição permanente, deverá permitir-lhe um processo de fluidificação, ativando a noção de “circuito” (na atualidade deficiente e constrangido), dotando-o, em simultâneo, de áreas técnicas contemporâneas e eficazes e das necessárias áreas de fruição e lazer. A obra nova, não obstante, deverá necessariamente articular-se com a renovação, em coerência, do existente, desde logo pelas repercussões que necessariamente terá na respetiva oferta museográfica.

4. ENVOLVENTE

Avançando do antigo para o novo e do casco histórico para a frente ribeirinha, o novo MNAA contribuirá, em simultâneo, para a reabilitação urbana do antigo

tecido, de valor histórico e patrimonial e para a valorização da renovada relação de Lisboa com o Tejo.

Ao mesmo tempo, dará, com o seu protagonismo, sentido à própria estratégia autárquica de fruição pedonal da frente Praça do Comércio/ Cais do Sodré/ Avenida 24 de Julho, proporcionando-lhe a indispensável âncora.

5. ACESSIBILIDADE

Problema crónico do Museu, reparte-se entre acessibilidades internas e externas, tanto dos portadores de deficiência (num edifício desenvolvido longitudinalmente e em sistema de adição, desprovido de eficientes comunicações verticais) como do turismo, espontâneo ou organizado, pela dificuldade de estacionamento nas imediações e de aproximação de veículos de transporte coletivo.

A projeção frontal e a ligação à cota da Av. 24 de Julho permitirão resolver em simultâneo este conjunto de problemas, seja pela sua implicação na renovação do existente e fluidificação das circulações, seja pela possibilidade que fornece de disponibilização eficaz de estacionamento automóvel ou turístico articulado em harmonia.

Impõe-se uma renovação ampla dos espaços, fluidificando as circulações e disponibilizando áreas de serviços e lazer, onde se incluem auditório, loja e restaurante, igualmente essenciais do ponto de vista da captação de recursos.

No plano da oferta importa dotar o museu com áreas de exposições temporárias eficazes e amplas, dotadas dos competentes apoios técnicos, desmontando a atual rigidez de apresentação de coleções, com vista a potenciar o seu valor pedagógico e experiencial.

No plano operacional, impõe-se dotar o Museu das condições necessárias ao eficaz cumprimento da sua missão.

6. NOVAS LÓGICAS DA EXPOSIÇÃO PERMANENTE

Fruto da própria história da instituição, da definição paulatina das suas áreas de coleção e das respetivas áreas de investigação e de gestão, a exposição permanente do MNAA, não obstante alguma interseção interdisciplinar que constitui uma marca sedutora, ressentiu-se, globalmente, de uma rigidez que prejudica a sua fruição e inteligibilidade e, por consequência, o seu poder de sedução. Por outro lado, uma apresentação mais contemporânea e em menos constrangedor contexto, contribuirá poderosamente para a afirmação do seu potencial e, consequentemente, para o seu próprio e consolidado crescimento.

Nesse sentido, a ampliação, possibilitando uma mais extensa exposição do acervo (12/15%), permitirá, igualmente, uma maior fluidificação do mesmo e, em consequência, uma desejável renovação contemporânea da sua narrativa.

Desta operação resultará uma maior eficácia na perceção do seu valor intrínseco, geradora de objetivos mais-valias, seja no plano da comunicação seja, consequentemente, no económico.

7. VALORIZAÇÃO DAS PEÇAS ICÓNICAS

Uma correta estratégia museográfica aconselha imperativamente uma gestão eficaz das peças icónicas que, nacional e/ou internacionalmente, constituem âncoras referenciais da própria marca da instituição. Num acervo com a relevante qualidade do MNAA, a coleção inteira deverá funcionar como um sistema de círculos sucessivos de sedução a partir de uma rede de ícones de referência, judiciosamente disseminados pelo circuito.

Tal proporcionará a experiência qualificada que deve ser inseparável da visita ao “primeiro museu nacional”. O natural reflexo no existente do projeto de ampliação/renovação possibilitará, enfim, a promoção desta necessária operação.

8. UMA PROGRAMAÇÃO INTERNACIONAL

A programação, por intermédio das exposições temporárias, constitui um eixo essencial da afirmação da marca de um equipamento cultural e um elo fundamental na sua relação com os públicos, permitindo colher em primeira mão os resultados da sua dimensão de centro produtor de conhecimento, convertido em ato de comunicação.

O dinamismo e prestígio da programação constituem âncora essencial da estratégia dinamizada nos últimos cinco anos, com reflexos evidentes no crescimento de públicos e na perceção coletiva da instituição. O acolhimento de grandes exposições internacionais, em parceria ou co-produção, exige, contudo, espaços qualificados e generosos de que o Museu atualmente não dispõe, em articulação com as necessárias áreas técnicas.

9. UMA NARRATIVA PARA O MUSEU

Todo o museu deve fornecer uma experiência, assente numa narrativa singular e diferenciada: o Louvre, o Hermitage, o Prado, o Kunsthistorisches desvendam aos seus públicos as coleções reais e imperiais, depois sucessivamente engrandecidas. O Rijksmuseum (Museu do Reino), conta a História dos Países Baixos e da consolidação da sua independência.

Guardião dos “tesouros de Portugal”, no sentido da mais significativa ilustração do que de melhor se produziu ou acumulou em Portugal da Idade Média à Contemporaneidade, o MNAA contém, em potência, uma “História de Portugal em Património”, já que é impossível contá-la ou compreendê-la sem um recurso recorrente ao seu acervo. Importa, pois, sem prejuízo da sua dimensão, igualmente

histórica, de museu de belas-artes, potenciar esta valência no âmbito da necessária renovação museográfica.

Por outro lado, importa sobretudo proporcionar tal experiência ao público nacional ou ao visitante estrangeiro que demanda Lisboa, disponibilizando na oferta da capital o elo que objetivamente falta, agregador da polissemia dos restantes equipamentos culturais.

Nesse sentido, impõe-se mobilizar o seu acervo (na atualidade disposto por critérios de estrita epistemologia), dotando-o, desde logo, de uma área ampla vocacionada para as artes da Expansão, onde, por natureza, o visitante encontrará a própria narrativa dos Descobrimentos e da sua relação intercultural, no interior de uma viagem (a do próprio Museu) que o conduz da Idade Média (origens nacionais) ao séc. XIX e ao mundo contemporâneo (onde, justamente, o ciclo da Expansão se encerra).

10. DINÂMICA SOCIAL E CULTURAL

Local de experiências, estimulando a fruição continuada e a visita repetida (nisso diverso do monumento ou sítio patrimonial), o museu deve gerar, com os seus públicos uma relação dinâmica, estimulada pela sua ativa programação cultural e pela sua própria relação com o bem-estar (lazer), potenciada pelos instrumentos da comunicação contemporânea.

Aliando harmonicamente a sua dimensão histórica (institucional, física e patrimonial) a um reforço contemporâneo da própria marca (no plano físico da ampliação, como no da comunicação, inovação, tecnologias, saberes), no quadro da aquisição de uma escala justa e proporcional à sua missão e representatividade, o MNAA adquirirá, finalmente, as condições de eficácia que possibilitarão um impacto proporcional na ativação do consumo cultural e, por seu intermédio, no tecido económico nacional.

As projeções de crescimento consideradas no estudo 'MNAA2020' teriam em conta o aumento em 3 fases do espaço de exposição, atingindo a estabilização em 2021 com cerca de 800 mil visitantes. No momento de ponderar um programa de ampliação que, necessariamente, condicionará a evolução do equipamento nas próximas décadas, entendeu-se dever ponderar um valor estimado de 1 milhão de visitantes / ano.

DO GERAL PARA O PARTICULAR

1. DO VALOR PATRIMONIAL DO ATUAL CONJUNTO DE EDIFÍCIOS

O conjunto dos edifícios que compõem a sede do Museu Nacional de Arte Antiga, nessa condição classificado (Decreto 516/71, de 22 de novembro), resulta da sua própria história, num processo de sucessiva adição, que marcaria o seu próprio percurso expositivo e circulações de públicos, constringendo em extremo a acessibilidade dos portadores de deficiência. Na essência, compõe-no:

- a) O Palácio Alvor, sua sede original, edificado na década de 1690, com presumível autoria de João Antunes, e remodelado no 3º quartel do século XVIII, quando era propriedade do 2º marquês de Pombal. Seria concluído, com prolongamento de caráter historicista, em 1942-47, pelo ateliê de G. Rebello de Andrade. Tal possibilitaria a organização, no piso térreo, de Biblioteca e Auditório e ampliação do piso nobre. Neste, seria mais tarde instalada a notável boiserie da chamada ‘Sala Patiño’, doada ao Museu em 1969.
- b) A chamada Capela das Albertas, joia do Barroco português, pequena igreja sobrevivente do Convento de Santo Alberto, edificada em 1598 mas sucessiva e cumulativamente enriquecida até ao século XVIII: funcionando, ela mesma, como um todo coerente, as áreas residenciais forneceriam, após a desativação, em 1910, a área de expansão do Museu e a possibilidade de traçar o Jardim 9 de Abril.
- c) O chamado “Anexo” – hoje acesso principal e corpo dianteiro – organizado igualmente (sobre uma base edificada em 1918, por Adães Bermudes) pelo Ateliê de G. Rebello de Andrade e inaugurado em 1940. Único corpo edificado com base em conceitos estritamente museográficos — ainda que formalmente conservadores, no seu revivalismo historicista —, seria amplamente alterado, no plano interno, como resultado das intervenções realizadas, sucessivamente, em 1983 e 1994.

Afigura-se, deste modo, poder divisar uma hierarquia no valor patrimonial do conjunto edificado: se o Palácio Alvor (incluída a ampliação de 1942-47, onde se incluem a Biblioteca e Auditório e se integra hoje a “Sala Patiño”) e a Capela das Albertas constituem, por natureza, preexistências de valor inquestionável, já a ala poente, projetada, como um todo coerente, por G. Rebello de Andrade e não obstante o valor documental que igualmente possui em relação ao processo gestativo do MNAA, poderá, eventualmente, ser objeto de ponderação diversa.

Designadamente, afigura-se que tal questão deverá ser encarada no quadro, mais alargado, da própria reflexão sobre as entradas públicas do Museu, tendo em

conta serem atualmente duas, com vocações diferenciadas: justamente se abrindo a principal (exposição permanente) sobre o Jardim 9 de Abril, sendo a da Rua das Janelas Verdes (Palácio Alvor) vocacionada para acesso preferencial (embora não exclusivo) à Galeria de Exposições Temporárias, Biblioteca, Auditório, Restaurante e Jardim.

2. ENTRADAS PÚBLICAS: QUANTAS, QUAIS, ONDE?

Trata-se, com efeito, de matéria rigorosamente estruturante no quadro reflexivo atual, sendo que o MNAA possui atualmente duas entradas públicas, pelo que, ao praticar-se a reorientação para a Av. 24 de Julho, passaria a dispor de três. Tal parece resultar em prejuízo da coerência do programa, da eficaz gestão de públicos e da própria segurança do edifício e seus acervos.

Neste contexto, tudo parece aconselhar a organização do futuro Museu com base, uma vez mais, em duas únicas e principais entradas, porém de vocação distinta:

- a) Entrada das Janelas Verdes (191,81m²), em ligação com a escadaria nobre do palácio, ela mesma trecho arquitetónico de valor inquestionável: vocacionada para acesso à direção, administração, investigação (conservação), Gabinete de Desenhos e Estampas e Biblioteca. Com a libertação, em benefício destas funcionalidades, de todos os Pisos 0 e -1, o fluxo limitado de públicos coaduna-se com a área disponível no átrio das Janelas Verdes para implementação dos necessários sistemas de controlo de pessoas e bens.
- b) Entrada da Av. 24 de julho, em ligação com as novas acessibilidades e com a própria reorientação do Museu. Constituindo o principal acesso público, deverá dar acesso autónomo e independente ao Museu, à Galeria de Exposições Temporárias, ao Auditório e ao Restaurante, sendo dimensionada, proporcionalmente, para o acolhimento de públicos da ordem de 1 milhão de visitantes/ano, com os respetivos dispositivos de controlo de pessoas e bens, bengaleiros, WC, etc., bem como para o acolhimento de eventos.

Com estas duas entradas, outras, não públicas, deverão ainda ser praticadas, em benefício das operações de carga/descarga de obras de arte e dos funcionários atualmente enquadrados na categoria de assistentes técnicos.

DO PÚBLICO E DO PRIVADO

O Museu, bem como os respetivos acessos, deverá organizar-se em função do binómio público/privado.

No primeiro (público) engloba-se o setor que se relaciona com a fruição pública (as coleções, a programação e os equipamentos), nele se integrando, além de equipamentos como loja, auditório e restaurante, o acesso à exposição permanente, às temporárias e ao serviço educativo.

No segundo (privado) a relação com a direção, administração, investigação, conservação e restauro, circulação e tratamento de obras e ainda as reservas das diversas coleções. Tal condiciona a localização, distribuição e articulação dos diversos departamentos ou repartições.

Como nota final, importa reter que, por modo algum, o acervo (exposições permanente, temporárias e reservas) pode ser disponibilizado à cota 0, por elementares razões de segurança.

O principal desafio será, assim, a concepção de uma estrutura arquitetónica contemporânea, que estabeleça a ligação entre a Av. 24 de Julho e o atual MNAA, o seu jardim e as áreas expositivas já existentes, numa relação hábil com as novas áreas a projetar para alargamento do Museu.

Deve ser previsto um conjunto de novos espaços expositivos, educativos, de restauração e de apoio a um público mais vasto, que se estima possa atingir o valor anual de 1 milhão de visitantes, considerando a acessibilidade que a Av. 24 de Julho proporciona em função dos transportes públicos que proporcionem o alargamento do museu nas suas diferentes vertentes.

1. O PÚBLICO

A) AS ENTRADAS DO MUSEU (QUANTAS, QUAIS, ONDE?)

As entradas do MNAA são, na atualidade, duas, ambas dotadas do respetivo bengaleiro, mas sem dispositivos de controlo de pessoas e bagagens: a original, com acesso pela Rua das Janelas Verdes — hoje secundária: em ligação preferencial com o Piso 0 e respetivos serviços (Galeria de Exposições Temporárias, Biblioteca, Auditório e Jardim), embora com venda de bilhética para a exposição permanente, porém distante da loja — e a “nova”, praticada no corpo do ‘Anexo’, que abre sobre o Jardim 9 de Abril e é hoje o acesso principal, em ligação com o Piso 1 e a loja.

ÁREA ATUAL

	ENTRADA DO PALÁCIO ALVOR	ENTRADA DO ‘ANEXO’
Hall	196,81m ²	108,72 m ²
Recepção/Bilheteira/ Bengaleiro	44,22 m ²	32 m ²
WC	20 m ²	20 m ²

A entrada do Palácio Alvor poderá conservar-se (dotada do conveniente controlo de pessoas e bagagens), para serviço da Direção, Administração, Investigação e Biblioteca, sendo a do 'Anexo' eliminada (ou convertida em acesso técnico de carga e descarga de obras), criando-se, em alternativa, uma grande e nova entrada à cota da Av. 24 de Julho.

ÁREA ESTIMADA

NOVO ÁTRIO PRINCIPAL: AVENIDA 24 DE JULHO

Grande átrio de distribuição	1 000 m ²
Área de receção e de controlo de visitantes (acesso e segurança)	500 m ²
Área de receção de grupos	200 m ²
Bilheteiras	50 m ²
Bengaleiro (vestiários/cacifos)	200 m ²
WC	50 m ²

B) LOJA/S (QUANTAS, ONDE?)

Por este modo organizado, ao Museu será suficiente dispor de uma única Loja central, naturalmente em articulação imediata com a entrada principal (por onde se entra e sai no Museu, seja para aceder à exposição permanente, seja às temporárias, ao auditório ou restaurante).

Sem prejuízo do que fica dito, será, eventualmente, de ponderar o aproveitamento de pontos de intersecção do percurso expositivo para instalação de postos de venda subsidiários.

ÁREA ATUAL

100,62 m² + 19,76 m² (depósito)

ÁREA ESTIMADA

400/500 m² + (100/150m²) depósito

Pessoal afeto

Responsável da loja - 1

Funcionários - 4 (a tempo inteiro)

C) AUDITÓRIO

De acesso independente em relação ao Museu, deverá articular-se com a entrada principal, em ligação ao respetivo átrio. O carácter obsoleto e inconvertível do atual auditório, bem como a sua deficiente implantação, impedem por completo a sua conservação nessas funções.

Impõem-se, assim, uma projeção inteiramente nova, dotada dos equipamentos elementares à sua funcionalidade, com capacidade mínima para 300 pessoas (não obstante, o valor patrimonial do atual, projetado em 1942/47 por G. Rebello de Andrade, bem como a sua comunicação com a Biblioteca, aconselham a que seja adaptado em seu benefício).

O novo auditório deverá ser convertível, podendo dispor, alternativamente, de 200 ou 300 lugares, em função das iniciativas e da afluência do público. Deve ser previsto um foyer e WC.

ÁREA ATUAL	ÁREA ESTIMADA
253 m ²	500 m ²

D) RESTAURANTE/CAFETARIA

Igualmente de acesso independente em relação ao Museu, deverá também articular-se com a entrada principal, em ligação ao respetivo átrio e, necessariamente, com o jardim, dispondo de WC próprios.

As exíguas dimensões do atual, deficiente implantação, crónicos problemas de acessibilidades e diminuto apoio sanitário impõem, por natureza, a conceção de um novo, articulado com a reorientação do próprio Museu e a sua localização privilegiada. A área do atual beneficiará a ampliação do setor privado.

Deverá, porém, conservar a relação com o jardim e repartir-se em dois setores, um de cafeteria e outro de restaurante, dispondo ainda de sala privada para organização de eventos especiais do serviço do Museu, ou concessionados, poderá ser concebida em prolongamento do espaço de restaurante/cafeteria. Aconselha-se uma conceção versátil.

ÁREA ATUAL	
Restaurante/copa/WC	242,68 m ²
ÁREA ESTIMADA	
Restaurante + Cafeteria	300 m ²
Sala privada (administração)	80 m ²
Cozinha/copa	100 m ²
WC	30 m ²
Armazéns	40 m ²

E) GALERIA DE EXPOSIÇÕES TEMPORÁRIAS

Igualmente de acesso independente em relação ao Museu, deverá também articular-se com a entrada principal, em ligação ao respetivo átrio e dispor de WC próprios ou próximos.

As exíguas dimensões e compartimentação da atual e diminuto pé-direito, impõem que a sua área seja antes aproveitada em benefício da ampliação do setor privado, criando-se, em alternativa, um sistema versátil, em 'open space' modelável e divisível, de forma a poder acolher diversas mostras simultâneas (num mínimo de três). Deverá igualmente ser dada especial atenção ao pé-direito, grave constrangimento da galeria atual.

Com entradas alternativas, WC, e ainda espaços de pré-preparação das exposições, na atualidade inexistentes.

ÁREA ATUAL	ÁREA ESTIMADA
611,57 m ² + 151,04 m ² - 762,61 m ²	2 000 m ²

Em apoio à Galeria de exposições temporárias, deverão ainda ser previstas:

- Cais de carga e descarga
- Sala de armazenamento de embalagens
- Sala de embalagem e desembalagem (verificação de obras) – 50 m²
- Sala de limpos – 2 x 50 m² – 100m
- Sala de pequenos restauros e limpeza de peças – 50m²

F) SERVIÇO DE EDUCAÇÃO

Necessita de uma adequada estruturação, dispondo igualmente de acesso direto a largada e tomada de passageiros, designadamente público escolar. Tal implica a instalação de sistema de controle de pessoas e bens. Deverá articular-se com o acesso público.

Seria importante a articulação com o Jardim e mesmo que existisse alguma transparência entre as suas atividades e os públicos gerais.

ÁREA ATUAL	ÁREA ESTIMADA
64,80 m ²	350 m ²

Pessoal afeto e áreas

Receção/inscrição/secretariado	100 m ²	2 administrativos
--------------------------------	--------------------	-------------------

Gabinete direção / reuniões	50 m ²	1 Diretor
Gabinete dos técnicos	80 m ²	2 técnicos+ 6 bols./colab.
Espaços oficinais	120 m ²	(2 x 60 m ²)

G) EXPOSIÇÃO DA COLEÇÃO (DITA) PERMANENTE

Sem perder, necessariamente, de vista a imperativa conservação (com as respectivas condicionantes) do Palácio Alvor (onde se integra a ‘Sala Patiño’ e que parece dever continuar vocacionado para a apresentação - ainda que não na sua totalidade - das coleções de arte europeia), bem como da Capela das Albertas (expoente da arte portuguesa), a lógica global de aproximação às coleções do Museu deverá seguir a orientação mais recentemente estabilizada.

Na essência, pois, o Museu deverá evoluir, na sua narrativa, da arte portuguesa para a da Expansão (em articulação com as coleções de arte levantina e oriental) e desta para a arte europeia, cuja oferta deverá ser amplificada e diversificada, designadamente através da articulação, com a arte francesa (já existente), de áreas afins dedicadas às artes italiana e flamenga.

A apresentação deverá, assim, desenvolver-se entre dois tópicos fortes – os ‘Painéis de São Vicente’ (no arranque da visita) e as ‘Tentações de Santo Antão’ (no final) –, constituindo um percurso pontuado de sucessivos highlights: Custódia de Belém, Biombos Namban, Baixela Germain, etc., etc.

Independentemente da criação de um circuito lógico e coerente de visita, em acordo com um programa global de apresentação das coleções, deverá ser prevista acessibilidade sectorial e alternativa.

Idealmente, deverá ser esta a sequência de apresentação das coleções:

- a) Pintura e Escultura Portuguesas: **área atual:** 805 m²; **área estimada:** 1500 m²
- b) Ourivesaria e Joalheria Portuguesas: **área atual:** 202,56 m²; **área estimada:** 350 m²
- c) Mobiliário Português: **área atual:** 503,65 m²; **área estimada:** 1000 m² 16
- d) Cerâmica portuguesa: **área atual:** 490,82 m²; **área estimada:** 600 m²
- e) Vidros (sem área deputada): **área estimada:** 250 m²
- f) Têxteis (sem área deputada): **área estimada:** 250 m²
- g) Arte Levantina e Oriental (sem área deputada): **área estimada:** 500 m²
- h) Artes da expansão: **área atual:** 353,66 m² **área estimada:** 1500 m²
- i) Pintura e Escultura Europeias: **área atual:** 899,39 m²; **área estimada:** 1300 m²
- j) Artes Decorativas Francesas: **área atual:** 272,18 m²; **área estimada:** 350 m²
- k) Arte Italiana: **área estimada:** 350 m²
- l) Arte Flamenga: **área estimada:** 250 m²

<http://www.museudearteantiga.pt/planta>

ÁREA ATUAL - 3736 m²

ÁREA ESTIMADA - 8200 m²

2. O PRIVADO

A correta reorganização do Museu, beneficiando de acesso autónomo mas digno, pela Rua das Janelas Verdes aos Pisos 0 e -1 do Palácio Alvor, com a libertação de áreas que resulta da deslocalização de todos os serviços e repartições aí atualmente alojados, permitirá uma confortável e digna adequação (ainda que complementada com o corpo novo) ao seguinte conjunto de finalidades, que se identificam e quantificam:

A) DIREÇÃO, ADMINISTRAÇÃO, INVESTIGAÇÃO, AMIGOS

- a. Gabinete de Direção – 1 p (40 m²)
- b. Gabinetes de Sub-Direção -2 p (20 m²+20 m²)
- c. Gabinete de secretariado -2p (20 m²)
- d. Secretaria [6p] e arquivo (120 m²)
- e. Sala de espera (15 m²)
- f. Sala de reuniões da direção (40 m²)
- g. GAMNAA
 - i. Sala de reuniões (40 m²)
 - ii. Direção (20 m²)
 - iii. Secretariado e voluntariado (30 m²)
- h. Sala de reuniões de equipas técnicas (40 m²)
- i. Gabinetes de investigação/conservação – com repartição por 10 áreas de coleção: é minimamente essencial dispor de um conservador adjunto por área, bem como 2/3 bolseiros. A pintura, contudo poderá ser subdividida em nacional e estrangeira, o que corresponde a 11 áreas (440 m²)
- j. Gabinete de Comunicação - 1 coordenador (15 m²) + 2 comunicação + 2 estagiários (35 m²)
- k. Gabinete de Edição – 1 editor (15 m²) + 1 editor adjunto e 2 bolseiros (20 m²)
- l. Sala de inventários 15 m²

Os serviços acima referenciados encontram-se, na sua quase totalidade, alojados no sótão do Palácio Alvor, ocupando uma área de 480,6 m² (não incluídos espaços técnicos nem claraboias).

Na perspetiva de alargamento do Museu com a ligação à Av. 24 de Julho e deslocando-se a galeria de exposições temporárias e o restaurante para o novo

edifício, nas áreas atrás referidas seriam instalados os serviços técnicos, administrativos, a Direção do Museu, o GAMNAA, etc.

Em harmoniosa articulação com áreas conquistadas no corpo novo, alcançaria-se uma implantação eficaz.

ÁREAS LIBERTAS

Piso 0

Hall Janelas Verdes - 196,81 m²

Galeria exposições temporárias - 611,57 m²

Central de Segurança - 25,38 m²

Restaurante, cozinha e zonas anexas - 242,68 m²

Total - 1078,44 m² (s/ Hall)

Piso -1

Arquivo morto - 58,5 m²

Arquivo fotográfico - 42,22+16,25 = 58,47 m²

Sala polivalente - 37,5 m²

Total - 151,47m² (s/ Hall)

Total - 1229,91 m²

B) BIBLIOTECA

A Biblioteca do Museu, recentemente requalificada e cuja relevância arquitetônica impõe a sua conservação, encontra-se, porém, no limite da sua capacidade de armazenamento.

A área atual, de 225,1 m², incluindo o mezanino, deverá ser alargada para o dobro com a possível utilização da sala de conferências (253 m²) permitindo assim novos depósitos, assinaturas e espólios documentais /históricos.

A sua integração em área vocacionada para a investigação facilita a sua preservação. É, porém, objetivamente insuficiente ao volume de obras, em contínuo crescimento, que constituem o seu acervo.

A Biblioteca deverá incluir e centralizar as seguintes dependências:

- o arquivo fotográfico em papel (atualmente ocupa 40 m²)
- o arquivo histórico (incluindo o atual arquivo morto administrativo: 35 m²)

A Sala dos Paços Perdidos (151,04 m²) e o Auditório (255m²), poderão e deverão, pelo seu valor patrimonial, ser absorvidos na sua requalificação.

Atualmente, compõem o pessoal adstrito à biblioteca:

1Bibliotecário + 1 administrativo + 3 voluntários/bolseiros para catalogação/inventariação.

De futuro devem ser previstos:

1 Diretor da biblioteca + 2/3 técnicos BAD + 4/6 voluntários

Gabinete diretor da biblioteca – 30m²

2 Gabinetes técnicos – 40m²+40m² (80m²)

C) GABINETE DE DESENHO E GRAVURA

Serviço relacionado com a conservação da coleção de Desenho e Gravura (pelo que deve incluir a respetiva reserva) e com o apoio à investigação, deve situar-se em articulação com a Biblioteca e o seu acesso público.

ÁREA ATUAL	ÁREA ESTIMADA
Gabinete de trabalho (2 postos) - 20 m ²	4 postos - 40 m ²
Sala de consultas/leitura - 15 m ²	- 30 m ²
Área de reserva - 36 m ²	- 100 m ²
Área de restauro/arr.materiais - 32 m ²	- 80 m ²
Total - 103 m ²	Total - 250 m ²

2.1 AINDA O PRIVADO: SERVIÇOS E ÁREAS TÉCNICAS

Este conjunto de serviços deverão ser alojados em acordo com as respetivas especificidades, tendo sobretudo em conta a sua acessibilidade ao exterior e/ou articulação com outras áreas de atividade relacionadas.

A) GABINETE DE RESTAURO

Vocacionado para as áreas pintura e escultura, mas devendo, progressivamente, desenvolver outras valências, em articulação com a própria diversidade das coleções do Museu, a sua relação, não somente com a conservação das coleções, mas com a própria investigação, convertem-no em setor estratégico na atividade da instituição.

As suas necessidades funcionais específicas, porém, impõem a sua localização em setor próprio, próximo e em ligação às respetivas reservas e dispendo, ainda, de possibilidade adjacente (em articulação) de carga e descarga.

ÁREA ATUAL	ÁREA ESTIMADA
Restauro de pintura (41,54 m ² + 40 m ²)	Oficina de restauro: 700 m ²
Restauro da escultura (25,9 m ²)	Laboratório + estúdio fotográfico: 150 m ²
1 elemento + 1 bolsheiro + voluntários	5/7 elementos + 6 bolsheiros + voluntários

B) RESERVAS

Projetadas em finais da década de 1930, e, naturalmente, em contínuo crescimento de espécies em múltiplas disciplinas, o seu estado de saturação e decrepitude é em absoluto extremo. Impõe-se, assim, uma radical ampliação e conseqüente modernização.

ÁREA ATUAL

SALA	PISO	FUNÇÃO	ÁREA
51	0	Ourivesaria e Joalharia	40,7
51	-1	Ourivesaria e Joalharia	51,1
27	0	Acesso a reserva de cerâmica – Escultura	15
27	-1	Acesso a reserva de cerâmica – Escultura	25,2
124	-1	Cerâmica	121,8
123	0	Metais	28
123	0	Mobiliário	94,84
123	-1	Mobiliário	94,84
123	-1	Vidros	28
151	0	Mobiliário	80
151	-1	Mobiliário	151,8
	-1	Pintura	295,68
14	-1	Escultura	16
84	0	Escultura – Madeira	99,9
84	-1	Escultura – Pedra	99,9
27	0	Escultura – Presépios	20
27	-1	Escultura	25,1
15	0	Mobiliário	14,85
15	-1	Mobiliário	14,85
47	-1	Restauro Pintura	30,8
43	-1	Restauro Pintura	41,54
66	-1	Tapeçarias	38,19
	0	Têxteis	39
	-1	Têxteis	44,8
26	-1	Escultura	28
52	-1	Restauro Escultura	50,25
17	-1	Restauro Escultura	25,9

Total - 1616,04 m²

ÁREA POR COLEÇÃO

FUNÇÃO	ÁREA
Ourivesaria e Joalheria	91,8
Cerâmica	121,8
Mobiliário	451,18
Metais	28
Vidros	28
Pintura	295,68
Escultura	329,1
Tapeçarias	38,19
Têxteis	83,8
Restauro Pintura	72,34
Restauro Escultura	76,15

Nota: as reservas deverão acrescentar uma área de cerca de 3.000 m² tendo em conta as condições exíguas em que se encontram as mais de 50.000 peças de diferentes espécies e que no futuro, novas doações, depósitos e aquisições virão aumentar.

C) MANUTENÇÃO

Departamento central a toda a atividade do Museu, alojado em condições precárias (sob a pérgola do Jardim) e contando com 2 assistentes técnicos afetos, necessita de realojamento total, em acordo com parâmetros elementares e contemporâneos:

Central de manutenção – edifício e equipamentos - cerca de 1000 m²

Áreas específicas para armazenamento de equipamentos de exposição, iluminação, áudio-visuais, vidros, vitrinas, plintos, painéis, materiais do Serviço de Educação.

Técnicos de manutenção e montagem - 4

Técnicos de iluminação - 2

Técnicos de audiovisual - 1/2

Técnico de ar condicionado - 1

Eletricidade - 1

Carpintaria - 2

Central de limpeza

Atual - 25,9m² (zona de arrumos de material)

Vestiário

WC

Jardim

Pessoal da jardinagem - 1

Próximo da área do refeitório que atualmente ocupa 43,2m², deverão localizar-se vestiários, duches e wc's para pessoal feminino e masculino. A área atual ocupada pelos WC/vestiários/duches é de 43,68 m².

D) REFEITÓRIO

Localizado em posição central, deverá ter capacidade para 80/100 pessoas.

ÁREA ATUAL - 43,02 m²

ÁREA ESTIMADA - 250 m²

E) CARGA E DESCARGA

Prever estacionamento na via pública para camionetas escolares e zona de permanência de camiões de carga e descarga de obras de arte.

Cais de carga e descarga - 200 m² (de apoio a Galeria de Exposições Temporárias)

O novo edifício a implantar na Av. 24 de Julho deve estabelecer a relação com os edifícios existentes, Palácio Alvor, Edifício Anexo e com o jardim do Palácio, articulando funcionalmente os serviços com as áreas que lhes sejam afins.

Para além das necessidades de apoio à galeria de exposições temporárias, ao gabinete de restauro e às reservas, deverão ser igualmente providenciados mais do que um ponto de carga e descarga, em interseção da exposição permanente, ela mesma em contínua mobilidade, a fim evitar o excesso de stress das obras.

A atual porta 9 de abril, poderá, eventualmente, ser reabilitada com essa função, outro tanto sucedendo com a entrada das Janelas Verdes, desde que associada a competente monta-cargas.

F) CENTRAL DE SEGURANÇA

ÁREA ESTIMADA - 50 m²

Área para instalação de sistemas de segurança (funcionamento 24h).

Pessoal de segurança - 7/8 guardas. Contrato com uma empresa de segurança privada que assegura 1 posto de segurança por 24h

Gestão técnica - atual 1 responsável e vigilantes destacados. Contratos para a manutenção de segurança (DGPC)

No futuro seria necessário um Diretor de Segurança.

Área total atual do edifício: 9 131 m²

Área total estimada do edifício: 17 905 m²

Nota: as áreas indicadas dizem respeito a zonas técnicas, administrativas e expositivas, não tendo sido contabilizadas as áreas de circulação.



Pavilhão do MNA A
no Centro Comercial Colombo
29.03 a 30.09.2012
© FBA



Assinatura do convénio com o Museu do Prado: com o diretor, Miguel Zugaza e o secretário de Estado da Cultura, Jorge Barreto Xavier 09.09.2013

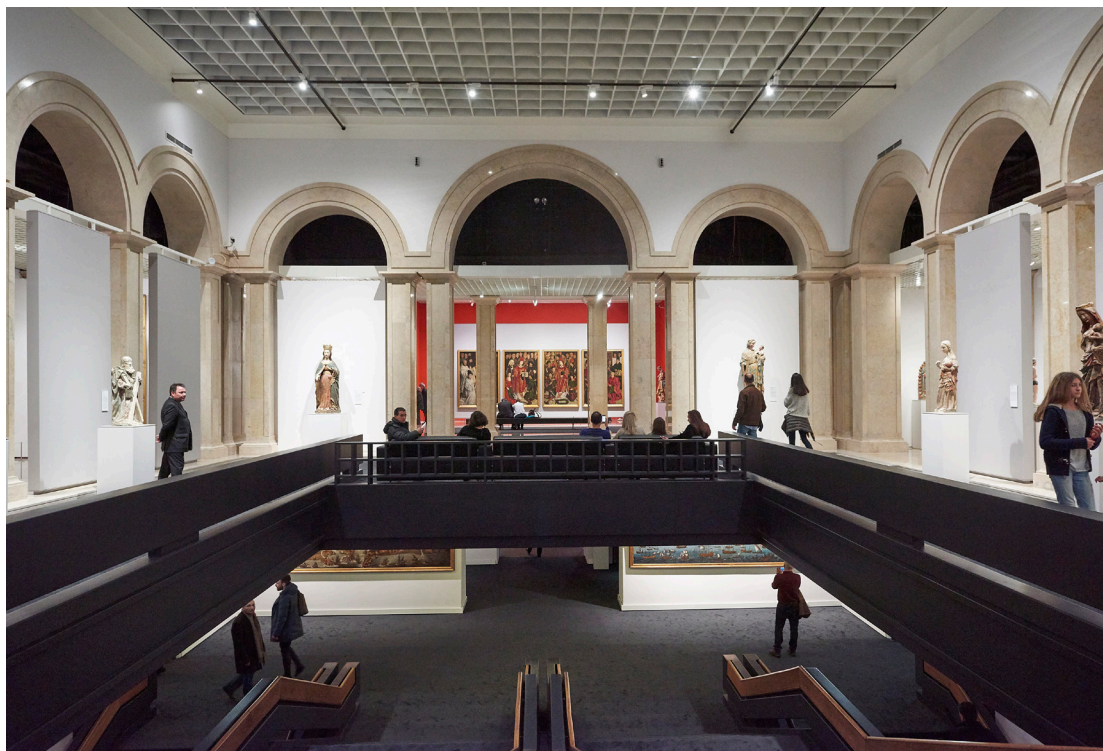
© DN



Projeto “Coming Out. E se o Museu saísse à rua?”
30.09.2015 a 01.01.2016
© MNAA/António Mendes



O Presidente da República, Marcelo Rebelo de Sousa, contemplando o “Sequeira no Lugar Certo”.
Campanha: 27.10.2015 a 27.04.2016
© MNAA/Paulo Alexandrino



Reabertura da Galeria de Pintura
e Escultura Portuguesas
14.07.2016
© MNAA/Paulo Alexandrino



Noite dos Museus no MNAA
20.05.2017
© MNAA/Paulo Alexandrino



Com o arquiteto Vasco Melo,
apresentando o futuro MNAA
13.10.2017
© MNAA/Paulo Alexandrino



Na porta do Museu (Janelas Verdes).
© Sol/I

II. ENTRE TEMPOS

2017



© MNAA/Paulo Alexandrino

MNAA: AS CHAVES DE UMA MARCA*

Diz-se que um museu deve estar na moda. Nada mais errado, entendo. Um museu serve, desde logo, para fazer pensar. Não é um lugar para ver: mas para aprender a ver. E, tratando-se do “primeiro museu nacional”, deve, por natureza, proporcionar, se não orgulho, ao menos uma relação tranquila e saudável com o passado de que provimos, indispensável a toda a sociedade: no sentido de que, assumindo as sombras e as luzes, houve nele, contas feitas, mais destas que daquelas — e, como quer que seja, a ele devemos, em parte maior, o ser que somos. Relação também com o presente contemporâneo (com cujo olhar o vemos) e com o futuro que pretendemos ser. Por isso todo o museu é importante — e é reconhecidamente essencial a existência de um grande “primeiro museu”: como nau almirante, impulsionando as outras.

Não se trata, pois, de fazer parte do “lifestyle”: mas de uma higiene de consumo regular, por parte da cidadania, que nele se representa e projeta, como instituição viva e pulsante. De uma cidadania consciente de que só será adulta se for culta; de um museu que interpela e mobiliza a sociedade, em função da qual existe e estrutura a sua missão — bem como o dever de a bem cumprir.

É certo que as coisas se complicam quando se olvidaram de deputar-lhe essa missão: com a consequente afetação de proporcionais recursos (desde logo humanos). Quando este é assumido como um resquício histórico, sendo, por tal, difusa a noção do ativo que pode representar na necessária e saudável mobilização da energia vital e criativa (também económica). Quando, enfim, arredado do consumo cultural do cidadão comum, se percebe como referencia vaga: como um arquivo patrimonial, especialmente azado aos amantes de antiquilhas. E não como um centro cultural ativo e vivo.

Os recursos (de que urge, obviamente, dotá-lo) são, assim, diretamente dependentes da noção da sua “marca” e da respetiva percepção. Foi esse o trabalho a que o Museu Nacional de Arte Antiga (o MNAA, como é hoje, enfim, globalmente reconhecido) meteu ombros nos últimos 7 anos: conquistando, pela intensidade, qualidade e crescente internacionalização da sua programação, o lugar de liderança que é por natureza o seu; produzindo ou mobilizando, em ritmo intenso, novo

* “Editorial”. In *Notícias do Círculo*, nº 10, Junho – 2017: Lisboa, Círculo Eça de Queirós. P. 2 (na sequência de ter sido orador convidado, no jantar, ocorrido a 30.03.2017)

conhecimento científico; estimulando a circulação internacional do seu acervo próprio, por esse modo mais e mais reconhecido, aquém e além fronteiras; inovando, enfim, com projetos como aquele que levantou o País para “Pôr o Sequeira no Lugar Certo” — e fez de todos familiar o nome do pintor.

A noção (hoje, enfim, comum) de ser o MNAA o “lugar certo” — como “grande museu de Portugal” —, representa em si mesma a consagração da sua “marca”. O Museu, fez, pois, o seu trabalho: ao País está fazer agora o seu. Num sentido ou noutro, abre-se o que não havia: o futuro.

III. **CONTRA O TEMPO**

2018-2019



© MNA&A/Paulo Alexandrino

O “MUSEU DAQUILO” OU O ESTRANHO CASO DA PAIXÃO NACIONAL PELOS MUSEUS*

Seja por compreensível cansaço laboral, seja pela natural delicadeza das funções que ocupo, como director do MNAA, tenho procurado conservar “de Conrado o prudente silêncio” no que concerne à decantada matéria do chamado “Museu dos Descobrimentos Portugueses”. Causa inesperadamente motivadora de um insuspeitado entusiasmo nacional pelo tema dos museus, primeiro de escopo autárquico, depois, mais recentemente, académico.

É, parece, uma espécie de reivindicação antiga por parte da “opinião comum”, que sempre gosta de exprimir-se. Eu próprio com ela me tenho confrontando, não sem estranhá-la, confesso, num País de cuja prática de vida, precisamente, nunca fez parte a frequência de museus (quando muito a “visita”, em quadro de vilegiatura internacional), abismando, ao invés, continuamente, da plácida tranquilidade com que os mais ilustres naturais (não raro, justamente, os prosélitos do Museu dos Descobrimentos) justificam, na falta de tempo, de lugar para aparcar à porta, ou na ausência de “um Rembrandt”, o desconhecimento que possuem sobre os museus pátrios. Quanto

a frequentá-los, como higiene cultural, é, claro, toda uma outra coisa...

É, na verdade, o novo presente “boom” turístico e o desejo de criar “atrações” aos nossos “visitantes”, que justificam a reemergência desse antigo tema: não temos “Rembrandts” (até temos, no Museu Gulbenkian e no MNAA, de empréstimo, já por duas vezes, sem suscitarem, propriamente, romarias), mas temos “a nossa Epopeia” (mesmo que aqui as comadres comecem a zangar-se). E daí vem, naturalmente, a sua inclusão no programa eleitoral autárquico de Fernando Medina, dando consecução a essa antiga “aspiração colectiva” dos lisboetas.

Certo é que contra a designação se ergueu um vasto coro, precisamente de académicos, a que o Expresso deu publicidade (<http://expresso.sapo.pt/.../2018-04-12-A-controversia-sobre-u...>). E a matéria (a onomástica) seria, entretanto, objecto de debate, por parte do meu colega e amigo Luís Raposo, que, com ponderosas e atinentes razões, alvitaria pela designação de “Museu da Viagem” (<https://www.publico.pt/.../um-museu-muitos-nomes-a-narrativa-...>), tendo, antes, Matilde Sousa

* <https://www.facebook.com/antonio.f.pimentel.5/posts/10211603080772566> - 22.04.2018

Franco opinado pelo “Museu da Interculturalidade Portuguesa”. Finalmente, hoje, Sérgio Sousa Pinto inauguraria a sua colaboração no Expresso com crónica dedicada ao tema e intitulada, com a ironia fina que lhe é própria, “O Museu Daquilo” (p. 33).

Ora, tendo eu próprio “outra vida” (além desta, assaz original, em que me acho mergulhado há mais de 8 anos, de gerir sem meios), justamente de académico, a qual me impõe, por natureza, o dever de reflectir e de partilhar com os outros essa mesma reflexão — e sendo esta minha página um espaço estritamente pessoal (e, como quer que seja, globalmente alimentado fora das horas laborais e do estipêndio do serviço público, mesmo que integrada na sua dedicação) —, entendi dever também averbar aqui um par de reflexões.

Reflexões prosaicas, deliberadamente afastadas da onomástica e ponderosa matéria que vem incendiando as imaginações e os ânimos, qual é, exactamente, “aquilo” de que haverá de ser feito o tal museu (“Daquilo”)...

Ou seja: chame-se-lhe o que se lhe vier a chamar, importará, suponho, descer sobre a questão das “materialidades”, tema que, porém, se afigura fora das preocupações comuns. Tema basilar, contudo, dado que, seja qual vier a ser o nome oficial, a “matéria” parece mais ou menos definida: o contributo português para o vasto mundo (ou será que não?...).

Como quer que seja, reza a Carta do ICOM, ao definir-lhe a essência, que “O museu é uma instituição permanente

sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite” (<http://icom-portugal.org/2015/03/19/definicao-museu/>).

Deixando de fora, de momento, a matéria dos “fins lucrativos” e da putativa relação da nova instituição com a noção de “Lisboa-capital do turismo” e do novo instituto com a respectiva economia, desta sumária enunciação se deduz outro par de coisas importantes:

a) Um museu terá, por princípio, de possuir um “acervo” — o tal “património”, cuja conservação, investigação e comunicação constituem as bases da sua própria missão (mesmo se dedicado ao património imaterial: e.g. o Museu do Fado), que deve ser continuamente enriquecido (por aquisição ou outros meios);

b) Para o cumprimento da sua missão é imperativo dotá-lo dos competentes meios (humanos, físicos, financeiros e administrativos). E, neste último domínio, é claro o “Código Deontológico para os Museus”, emanado pelo ICOM e adoptado pela legislação portuguesa: “Devem estar disponíveis de forma regular fundos suficientes, de origem pública ou privada, por forma a realizar e desenvolver o trabalho do museu.” (<http://icom-portugal.org/2015/03/19/codigo-deontologico/>).

Assim, pois, ocorre formular umas quantas perguntas simples, quase infantis diria mesmo:

1. Qual o acervo a afectar à nova instituição, a que caberá ilustrar os Descobrimentos/Viagem/Interculturalidade (ou o que venha a entender chamar-se-lhe)? (ou serão só reproduções e efeitos multimédia, condição a que dificilmente se poderá chamar “museu”?)
2. Quais e de que modo virão a ser-lhe afectos “fundos suficientes” e “de forma regular”, que permitam “realizar e desenvolver o trabalho do museu”?
3. Será o novo instituto um “museu nacional”, como parece requerer o seu estatuto, por essa via integrando a actual DGPC ou configurará um outro modelo de gestão mais livre... mas mais periférico?

Tais perguntas (na verdade um feixe delas) ocorrem-me, naturalmente, na minha condição de director do MNAA, mas também à luz da minha experiência na direcção de museus públicos (“nacionais”). E não por ser “parte interessada”, mas, obviamente, por elementar dever.

De um lado porque, justamente, é o acervo do Museu Nacional de Arte Antiga que integra, por natureza, material de sobra — para não dizer indispensável — para museografar, com dignidade e pertinência, os Descobrimentos/ Viagem/Interculturalidade. A matéria é tão óbvia que dispensa demonstração teórica: é só atentar, estatisticamente, na percentagem de obras oriundas das suas coleções que ilustram as obras dedicadas a este tema, ou na recente par-

ticipação nacional na exposição “Lords of the Ocean”, nos Museus do Kremlin, onde provinham do Museu mais de 50% do total da representação nacional (sem perturbação da exposição permanente), em evidente desproporção em relação ao conjunto das restantes e numerosas instituições envolvidas.

Do outro porque, como é sabido, o grupo remanescente dos museus ditos “nacionais” sobrevive no limiar puro da indigência, desprovido, por completo, de recursos (humanos, financeiros e administrativos) que, proporcionalmente à sua dimensão e missão, lhes permita “realizar e desenvolver o seu trabalho” com elementar tranquilidade. Realidade esta, de todos conhecida, alicerçada desde há muito na ideia comum de que “não há dinheiro” — que, no momento, não parece ser assunto —, mas que os mantém “fora da Lei”, do ponto de vista da incorporação, por parte desta, dos preceitos estipulados no referido “Código Deontológico” do ICOM...

A aparente “excepção do MNAA”, na verdade, com a hiper-actividade que apresenta, mais não é que o resultado de um processo, em tudo original, de “auto-justificação”, ensaiado por parte de uma instituição pública, que, pro-activamente, se empenhou em demonstrar (academicamente), com o que faz em ausência de meios (na sua crescente afirmação nacional e internacional; na sua consolidada captação de públicos), o que poderia fazer, ao serviço da “marca Portugal”, se dotada de recursos minimamente elementares (uma vez mais humanos,

financeiros, administrativos e físicos). E é hoje, como sempre digo, uma “casa palafítica”, assente em estruturas cada dia mais precárias e informais.

Pareceria, pois, aparentemente, mais avisado (e económico e com mais rápidos resultados), investir no museu existente (mesmo no necessário reforço estratégico das suas coleções) o objectivo que parece perseguir-se no almejado Museu dos Descobrimentos/Viagem/Interculturalidade, temas para que é, desde a sua origem, vocacionado e para o que dispõe de acervo e (por enquanto) de saber instalado (mesmo como polo interpretativo de outras estruturas monográficas, dedicadas à língua portuguesa, à e/imigração, à escravatura ou ao que seja), em articulação radial, ao invés de estrangular o seu desenvolvimento, continuando a negar-lhe (ou a diferir-lhe, o que vem a ser o mesmo) o investimento público sério e desviando os novos públicos para o novo equipamento, esse sim, dotado à partida (presupõe-se) dos meios proporcionais à missão deputada.

Convém, pois, efectivamente reparar que o que se desenha não é somente um novo museu (mau grado as dúvidas já encasteladas sobre a sua área epistemológica e, agora, sobre a sua efectiva sustentabilidade): é, mesmo que mediamente, a morte do MNAA por asfixia, convertido num jazigo de obras de arte: as que detém ou as que lhe remanescerem, desde logo pela justificada desassistência do essencial investimento público na renovação das estruturas museográ-

ficas, que, aparentemente, se impunha com urgência, agora que o País parece (“quod est demonstrandum”) possuído da paixão museológica e bafejado pelo turismo e respectivas taxas. E progressivamente desassistido, igualmente, dos públicos que agora o demandam de modo crescente, precisamente pela consolidada irradiação da sua marca.

E com tal tirar o máximo partido dessa outra dimensão sua — de única colecção pública de arte europeia de referência internacional — e das redes que, por essa via, necessariamente construiu e diuturnamente alarga: por isso que tudo se inscreve na Viagem/Interculturalidade e mesmo no (re)Descobrimento (da velha Europa no Portugal de hoje).

Na verdade, foi da própria equipa do MNAA que, pro-activamente (de que outro modo haveria de ser?) partiu a necessária e urgente reflexão sobre a sua necessária ampliação — a qual permitirá, enfim, o ensaio de novas e mais ousadas narrativas (mas que se arrasta em quadro de indefinição política, avançando por tímidos e curti-nhos passos). Como do Museu partiria esse exercício original de auto-justificação de uma instituição pública, destinado a demonstrar quanto se poderia aí fazer com um mínimo elementar de investimento — pela maior parte de libertação do actual espartilho administrativo. E foi o MNAA ainda que, nesse âmbito, ponderou e propôs (com um elenco de luxo, de generosos consultores do mais alto nível e zero de

dispêndio público) um novo modelo de gestão, que, desde 2015, jaz em consabido limbo (“MNAA2020. O Futuro do Primeiro Museu de Portugal”) e de que faz parte essencial a ampliação e renovação das estruturas físicas: <http://museudearteantiga.pt/inv.../coloquios-conferencias/2017>).

Processo esse, de reflexão e elaboração de propostas razoáveis e concretas, que (muito importa que se diga), precisamente pela escala e prestígio das suas coleções, pela capacidade intelectual da sua equipa e pelas responsabilidades que detém face aos seus congéneres, entendeu dever tomar sobre si, como nau-almirante, a fim de poder gerar um impulso redentor sobre a frota das restantes instituições museológicas nacionais. Afirmando e defendendo a causa dos museus públicos portugueses (mesmo com risco de deficiente compreensão).

As estatísticas (essas de que os decisores somente gostam), demonstraram já, insofismavelmente, o valor da “marca MNAA” e do seu contributo para a “marca Portugal”: do reconhecimento internacional (em que se alicerça a sua programação) ao volume e qualidade da investigação científica produzida; da crescente presença em projetos internacionais (150 obras em 2017) ao movimento de peças externas mobilizadas pelas suas exposições (quase 450 no mesmo período); do aumento consolidado de públicos (mais de 21% no ano findo) ao valor AVE da sua comunicação (mais de 6M€!).

Mobilizando, para obviar a escassez dos meios, uma rede crescente de mecenas e parceiros de toda a espécie, com o apoio inestimável do seu Grupo de Amigos, agindo, dentro do Estado, com lógica empresarial, o Museu fez, como dito fica, um exercício académico de demonstração de virtualidades: que serão, igualmente, as que, na respectiva escala, os outros deterão. Como é bom de ver, porém, com resultado frustrante, sem que o passar dos anos permita divisar melhor horizonte. Até que o natural cansaço o faça desistir...

Nele, como nos restantes, aliás, pesa o ónus dramático da rarefação e envelhecimento das equipas, para não falar já de frentes nunca guarnecidas, como sejam as valências “modernas” (para nós, claro) de comunicação ou de curadoria, que a observância da “Carta Deontológica” do ICOM elementarmente impõe e são essenciais à missão de um museu, que é, antes de tudo, a de ser um centro produtor e difusor de conhecimento.

Certo, contudo, é que — descontando a mais que controversa felicidade da recente passagem de uns quantos museus para o domínio autárquico, configurando, no alijar de responsabilidades orçamentais, o único pensamento estratégico em tal domínio —, o “estranho caso da paixão nacional pelos museus”, que motivou este texto, parece reduzir-se, nas últimas décadas, a 3 neófitos, qual deles mais exemplar:

- a) O Museu do Coa, pressionado pela opinião pública, convertido em “obra

- de regime” e após abandonado à sua sorte (em deriva de modelo administrativo que está longe de garantir-lhe a forma de “realizar e desenvolver — tranquilamente — o seu trabalho”);
- b) O “novo” Museu dos Coches — instituição imposta às estruturas da Cultura pela tutela da Economia, no quadro da brilhante folha de serviços pátrios do ex-ministro Manuel Pinho: que, independentemente da qualidade arquitectónica do edifício, se converteu num “elefante branco” da tutela, com mais de 1/3 de custo do que o MNAA e, na essência do seu funcionamento, reduzido a um mero sítio patrimonial, afim dos Jerónimos ou da Torre de Belém;
- c) Enfim o novel Museu das Joias da Coroa, cujas obras arrancam no Palácio da Ajuda, quase inteiramente financiado pela Associação de Turismo de Lisboa, da qual ficará, decerto, dependente, pelo que lhe caberá a tutela dos tesouros reais (com o que tal consubstancia), há um século quase sequestrados à fruição pública.

E falta ainda, claro, o caso particular da Parques de Sintra – Monte da Lua, exemplo que (ao invés de muitos) reputo globalmente coerente e feliz, de gestão integrada de equipamentos culturais (os palácios de Sintra e Queluz), a que, por oposição, não têm faltado os meios para o necessário investimento na conservação, restauro, investigação e mesmo programação, com recursos humanos, financei-

ros e administrativos adequados: mas que não pode, por natureza, replicar-se.

Mas, sobretudo, que não são museus, mas palácios — cuja aura cristalizada, precisamente, não pode ser perturbada pela contínua dinâmica criativa que é timbre do museu enquanto instituição. E eis-nos, pois, provavelmente, chegados ao cerne da questão, ao ponderar sobre esta súbita “paixão nacional pelos museus”.

Pelos museus?... Decerto que não. Quanto se bendiria um mero e genuíno interesse!!!...

Antes pela criação de “novos museus”. Estranha afeição, de facto, se tivermos em conta, como ficou dito, a escassa familiaridade com o tema num país de cuja prática de vida (das escolas às famílias e ao elementar consumo cultural) não faz parte a sua frequência (mesmo que se registre um efectivo crescimento de visitas). Mas que se explicará, decerto, pela volúpia de fazer o “novo”, onde a estratégia política se entrecruza com o velho atavismo nacional do “desta é que vai ser”...

Trata-se, porém, antes de “equipamentos”, que visam responder ao presente “boom” turístico com ressonante “oferta cultural”. E que não consta (na boa tradição do ilustre Dr. Pinho), sejam previamente discutidos com os agentes (precisamente) culturais — desde logo com os técnicos dos museus, que (à excepção de Luís Raposo e agora, do modesto signatário destas linhas), vão guardando “de Conrado o prudente silêncio”: por isso que a sua funcionalização há muito os impediu de exprimir pensamento crítico (quan-

do não, sequer, de alimentá-lo).

Certo é que — enquanto o MNAA esbraceja para manter-se à tona e os restantes, em Lisboa e no País, se defrontam com carências que não arrolam por decoro — o País se prepara para vir a ter, enfim, o “seu museu”: o almejado novo Museu dos Descobrimentos/ Viagem/Interculturalidade, onde, seguramente (como no novo Museu dos Coches) se investirão os recursos que, historicamente, escasseiam aos museus “comuns” (ou comumente entendidos): o dos Coches incluído.

Aqui chegados, pois, espera-se apenas que se não tenha em mira lançar para tal fim mão dos tesouros que, há mais de 130 anos, se preservam com cuidado e ajudaram a posicionar o MNAA no mundo (e o País por sua via) — ou que se não entenda, porventura, subsumir numa marca a fazer a que está feita e levou mais de um século a consolidar: tanto, que bastaram determinação e estratégia para o demonstrar.

Aí estão os contínuos empréstimos internacionais a ilustrá-lo. E se mais não há, é tão somente por faltarem ao Museu os meios: mas não a voz, nem o respeito dos seus pares. A não ocorrer tal (e em tal me recuso a acreditar), o futuro se encarregará de demonstrar o que há muito sabe quem sabe de museus: que no “inner circle” internacional, assaz exclusivo, não se senta quem quer, mas apenas quem pode.

E que o “pedigree” conta mais do que o dinheiro. E que este se faz do

consolidado reconhecimento de uma instituição, do valor dos acervos e do saber residente, num universo por natureza conservador e codificado. E onde, precisamente, a dignidade da natureza estatal e pública (tão negligenciada entre nós) é, justamente, altamente cotada. E onde, pois, um pouco de investimento (ou, na sua falta, de capacidade realizadora e criativa) opera milagres.

Mas isto só sabe quem sabe de museus. Porém, nas sábias palavras do meu querido amigo Alexandre Alves Costa: “Para ver o mundo da nossa janela é indispensável ter visto o mundo”.

Talvez não seja de todo mal, em fim de contas, que “aquilo” seja designado de “Museu dos... Descobrimentos”. Mesmo que à custa de um ror de milhões de euros (os tais que nunca “há”) haveremos todos de vir a descobrir, a seu tempo, que não será, decerto, a “Índia” que se alcançará no final da “Viagem”.

Para lóbrigar esta verdade simples nem seria preciso sair-se da janela — mas só, naturalmente, para “quem tivesse primeiro visto o mundo”...



UM “LISBON EFFECT”?

CINCO NOTAS SIMPLES SOBRE O “MUSEU DAS DESCOBERTAS”*

No momento em que, entre o contraditório que vem rodeando o projeto “Museu das Descobertas” (ou o que vier a chamar-se, se chegar a ser), acaba de inaugurar, no Museu Guggenheim de Bilbao, a exposição antológica de Joana Vasconcelos, valerá a pena trazer à discussão o chamado “Bilbao effect” e o que representou e representa para a cidade e sua região. E vale a pena, creio, pela pedagogia que permitirá, talvez, fazer em relação a um “Lisbon effect”, que, ao outro extremo da Península, inquestionavelmente perseguem os defensores da nova e controvertida instituição.

O facto de ter eu mesmo trazido à colação o exemplo basco, no quadro de recente debate em que participei, por amável convite do ICOM-Portugal, sob o tema, justamente, de “Museu das Descobertas: sim, não, talvez?” [http://icom-portugal.org/.../2018_ComunicadoICOM_MuseuDescobe...], impõe-me que volte ao tema com algum vagar (de que, agora, tão somente, consegui dispor), usando, uma vez mais, deste meu pessoal veículo de expressão — a fim de arrolar umas quantas questões que entendo pertinentes.

1. Foi no passado dia 20 de junho que, no Museu do Oriente, ante um público atento e interessado, se reuniu um painel de oradores, moderado por José Alberto Ribeiro (ICOM-Portugal) e constituído por António Pinto Ribeiro, Luís Raposo, Matilde Sousa Franco, Pedro Canavarro, Pedro Laíns e o signatário destas linhas, discutindo, no decurso de uma tarde, a ressurgida ideia da criação de um “espaço” (qual seja e como seja), que ilustre, pedagogicamente, na capital do País, o papel português na criação do Mundo global em que vivemos.

A discussão (se posso resumir) polarizou-se entre os que questionavam, ainda que em tonalidade diversa, o escopo neo-celebrativo do projeto (António Pinto Ribeiro e Pedro Laíns) e os que, ao invés — e não obstante uma perspetiva ideologicamente aberta — defenderiam a bondade da ideia (Matilde Sousa Franco, propondo o nome de “Portugal Global”, enquanto Luís Raposo advogaria, na esteira do etnólogo Leite de Vasconcelos [https://pt.wikipedia.org/wiki/Leite_de_Vasconcelos], a criação de uma instituição de escopo mais vasto, onde se evocasse o “Homem

* <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10212206286932343&set=a.10203184439271790&type=3&theater>
- 28.07.2018

Português” na sua singularidade, em perspectiva transdisciplinar, porém, que incluísse também o contributo da e/ imigração). Nesta mesma linha, Pedro Canavarro opinaria pela necessidade de Lisboa dispor de um equipamento onde o processo de “abertura do mundo” pudesse ser fruído no tempo curto de 1/1,5h, que parece exigir a fruição turística contemporânea.

Não deixando, obviamente, de abordar-se a matéria candente do acervo, os proponentes do futuro “museu” (não obstante as distintas orientações propostas para o programa respetivo) propugnavam, regra geral, pelo recurso aos meios tecnológicos, ante a inviabilidade (desde logo ética) de mobilizar, em seu benefício, as coleções dos museus historicamente estabelecidos (sobre este tema e assuntos correlatos, de resto, eu próprio me pronunciei já, pelo que me dispense de o fazer aqui: [<https://www.facebook.com/antonio.f.pimentel.5/posts/10211603080772566>]).

Quanto ao contributo do público, repartir-se-ia (também resumindo) em duas posições, igualmente opostas: de um lado os que (no rasto de A. Pinto Ribeiro e P. Laíns) verberaram (agora, porém, com veemência), sob diverso articulado, a matriz filosófica da putativa nova instituição; do outro os que, pelo contrário, se mostraram solidários com a ideia do “museu” (ainda que sem clarificarem o teor do putativo programa). Por ser, naturalmente, mais operativa, para a questão que aqui importa, a posição dos propugnadores do “Museu das

Descobertas”, importará reter algumas das propostas formuladas:

Assim, ante a objetiva dificuldade com a constituição do respetivo acervo, houve quem opinasse pelo recurso a exposições de longa duração, com empréstimo “ad hoc” dos museus “históricos” — ainda que reconhecidamente difícil, ou mesmo inviável, no plano internacional. Neste último âmbito, aliás, não deixaria de haver quem elucidasse sobre a óbvia possibilidade de a respetiva coleção poder vir a ser, pouco a pouco, constituída, por aquisições no mercado antiquário, tanto nacional como internacional, para o que bastaria um investimento da ordem dos 40/50M€. E haveria, finalmente, quem propusesse a construção do equipamento por arquitetura de especial nomeada, por essa via o afirmando no País e no mundo, deixando para segundo plano o problema da organização do acervo (suprido por uma atrativa programação expositiva).

E tal, justamente, nos conduz ao Museu Guggenheim de Bilbao, onde a coleção residente não é, de facto, o principal motor da instituição, e ao caso de estudo do “Bilbao effect” — mais próximo, de facto, da questão que nos ocupa do que possa, aparentemente, afigurar-se.

2. Na verdade, bem conhecida dos especialistas e já “case study” de universidades, a expressão “Bilbao Effect” (ou “Guggenheim Effect”) constitui, na essência, a designação dada à revolução originada, na capital do País

Basco, pelo estabelecimento de uma instituição de prestígio mundial: o Museu Guggenheim, extensão da marca nova-iorquina, por sua vez gerida pela Guggenheim Foundation — materializada num equipamento arquitectónico ele próprio “de marca”, com o seu perfil inconfundível, modelado em titânio, com a “griffe” ousada de Frank Gehry.

É também e sobretudo, a história de uma decisão política visionária: a que levaria, numa cidade industrial, de 350 000 habitantes, centrada na construção naval e então submergida em dramática crise, a investir 133M€ na criação de um museu, inaugurado em 1997, com isso projetando o seu nome em todo o mundo.

Não se tratou, porém, somente de criar, na longínqua e (então) deprimida capital basca, uma extensão, quase inverosímil, do “glamour” cultural de Nova Iorque: negociada com cláusulas draconianas, por 20 anos (justamente há poucos meses renovados), a “marca Guggenheim” obrigaria a cidade a reconverter-se em toda a extensão, literalmente se metamorfoseando, de uma “espécie de Liverpool” (onde a limalha de ferro povoava o ar, quase irrespirável), numa “espécie de Amesterdão”, onde a silhueta plástica do edifício de Gehry se integra com mestria entre a malha urbana (reabilitada e requalificada), que emerge entre a concha verde das montanhas que a rodeiam: purificando agora o próprio ar.

Por seu efeito (e da imposição contratual), todas as estruturas industriais

que a poluíam seriam deslocalizadas para uma ilha artificial, estabelecida em pleno Mar Cantábrico, na foz da ria em que desemboca o Nervión-Ibaizábal, que atravessa Bilbao. Na sua vez (num processo que prossegue ainda e, escusado será dizer, há muito deixou a perder de vista os 133M€ que custou o museu), nasceriam outros equipamentos culturais ou sociais (coleccionando outras intervenções “de assinatura”), além de parques, jardins, esplanadas ou passeios, onde (em escassos 20 anos!) se alcançaria implantar um outro modo de vida, beneficiando, igualmente, da Paz (que, por seu turno, o “Guggenheim effect” contribuiria para fomentar e sedimentar) — cuja qualidade acaba, justamente, de ser reconhecida com o galardão de “Melhor Cidade Europeia 2018” [<http://www.europapress.es/.../noticia-bilbao-premiada-mejor-c...>].

Foi a tudo isto se chamou “Bilbao effect”, ou mesmo, de facto, mais simplesmente, “efeito Guggenheim”. Por seu intermédio, a cidade (desguarnecida de monumentos de especial impacto ou relevância) passou a dispor de um marco internacional de referência no plano do consumo cultural, convertendo-se em “destino” para muito mais pessoas que os seus 350 000 habitantes.

De facto, o museu, sozinho, contabilizou, em 2017, 1,16M de visitantes (70% estrangeiros), gerando um impacto na economia de 437M€ — mais do triplo do seu custo, em 1997. Por sua vez, a sua sustentação (entre manuten-

ção e programação) apoia-se num orçamento anual de 26M€ (ascendendo a 1,97M€ o encargo/ano que representam, para as arcas publicas, os direitos da “marca Guggenheim”, repartidos em partes iguais entre o governo basco e a “diputación” provincial).

Quanto ao acervo próprio, pouco a pouco constituído, compõe-se agora de 134 obras, sendo o essencial da sua atividade centrado na oferta de ambiciosas mostras (como agora a de Joana Vasconcelos). No decurso dos anos, Bilbao tornou-se, com efeito, ponto obrigatório para quantos não quiseram perder exposições antológicas tão díspares e ambiciosas quanto as de Andy Warhol, Anselm Kiefer, Picasso, Rubens, Kandinsky ou Dürer e eu mesmo lá vi, só em 2017, as magníficas retrospectivas de Bill Viola e David Hockney, que, só por si, justificaram a deslocação [<https://www.elindependiente.com/.../museo-guggenheim-bilbao-.../>].

Entretanto, porém, a capital basca não dorme à sombra do gigante de titânio. A par, vem já desenvolvendo a sua 2ª marca: o Museu de Bellas Artes. Inaugurado em 1908, possui hoje um acervo, relativamente modesto, de cerca de 10 000 obras, cobrindo um arco temporal do século XIII à atualidade, com especial enfoque na arte espanhola e basca, mas possuindo, igualmente, algumas interessantes (e importantes) obras das “escolas” flamenga, holandesa e italiana, além do objetivo investimento na arte moderna e nas vanguardas locais.

Alojado junto ao belo Parque de Doña Casilda, num edifício de gosto severo e classicista, erguido entre 1939 e 1945 (em plena Guerra!), sofreria duas ampliações contemporâneas (também no estilo): a primeira, concluída em 1970 (arqs. Álvaro Líbano e Ricardo de Beascoa) e a segunda em 2001 (arq. Luís María Uriarte), promovida sob a primeira direção de Miguel Zugaza (1996-2002), que, igualmente, orientaria a mudança do seu estatuto para Fundação, garantindo-lhe a necessária autonomia administrativa e financeira.

Como é sabido, Zugaza está, desde 2017, de regresso a Bilbao (sua cidade natal), após o interregno que constituiu o seu histórico exercício de 15 anos, como notável diretor do Museu do Prado — onde, por sua vez, protagonizaria outra revolução (com estatuto jurídico-administrativo e ampliações incluídas). É, pois, na “marca Zugaza” que Bilbao aposta agora, para afirmar o Bellas Artes, como equipamento de relevo, a par do Guggenheim, por essa via ampliando o potencial atrativo da cidade como “destino” e amplificando, em consequência, o seu impacte na economia.

Gerindo um orçamento anual de 7,8M€ — menos 3M€ que antes da crise e entre o financiamento público, de 4,36M€ e as receitas próprias geradas, acrescidas dos patrocínios, que lhe permite o seu modelo autónomo de gestão [https://www.museobilbao.com/pdf/Presupuestos2017_cast.pdf] — e,

ao mesmo tempo que o museu se bate por uma urgente ampliação de meios [<https://www.elcorreo.com/.../eduardo-arroyo-arciboldo-201709...>], o protagonismo do seu (reconduzido) diretor e o efeito produzido na apresentação de importantes mostras (nacionais e internacionais), bem como um reinvestimento estratégico no enriquecimento das suas coleções, parecem confirmar a bondade da aposta do governo basco. Em 2017 o MBAB ultrapassou, pela primeira vez, os 200 000 visitantes [<http://www.europapress.es/.../noticia-museo-bellas-artes-bilb...>] ao mesmo tempo que, a par do Guggenheim, pugna já por nova ampliação — a 3ª em meio século [<https://www.elcorreo.com/.../eduardo-arroyo-arciboldo-201709...>].

Uma dinâmica acelerada da realização é, com efeito, a marca de água do “Bilbao effect”: ou não fosse o DNA da urbe a sua velha matriz industrial e a consciência aguda de que “tempo é dinheiro”.

3. E nós por cá? Bom... nós por cá não somos Bilbao, claro. Lisboa é bem maior (mais de 500 000 habitantes, quase 3M na área metropolitana) e bem maior, decerto, em História e património de valor mundial. Nas palavras do meu velho e saudoso amigo Paulo Varela Gomes (ideologicamente insuspeito, creio), Lisboa integra, em lugar de honra, o restrito clube das “cidades imperiais do mundo”: aquele pequeno grupo de urbes que fizeram a diferença no devir da humanidade

(como Roma, Istambul, Atenas, Paris, Londres, Nova Iorque, Pequim e umas quantas mais...).

E tem, inquestionavelmente, uma História que merece ser contada. Com as suas luzes e as suas sombras, como sempre ocorre: e para vê-las e lê-las justamente importa que se conheça e estude. É assim que sucessos grandes de públicos, como ocorreram com a recente mostra organizada pelo MNAA, “A Cidade Global. Lisboa do Renascimento” (2017), ou a excelente “360º. Ciência Descoberta”, apresentada pela Fundação Gulbenkian (2013), ou ainda, em escala monumental, o conjunto de exposições que, sob o tema comum de “Os Descobrimentos Portugueses e a Europa do Renascimento” integraram, em 1983, a mítica “XVIIª”, vão, recorrentemente, alimentando a ideia de uma instituição (o tal “museu”), onde possa evocar-se essa “aventura”.

É certo que, em outro tempo, tal poderia, realmente, ter sido tentado com tranquilidade: criando uma instituição que (como, aparentemente, ocorre nessas mostras), integrando a História e o património artístico, encenasse uma narrativa susceptível de ser absorvida no tal curto lapso que se afigura ser a disponibilidade do “turista”, funcionando como um “cartão de visita” para o estrangeiro que nos demanda e como um “livro de História” para o natural, passível de estimular-lhe uma noção, se não heroica, ao menos “construtiva” do passado coletivo nacional.

Sucedem que, precisamente, tal ati-

tude corresponde a um tempo outro: o tempo que, de facto, alimentou, por gerações, o ensino da História na formação básica e secundária, com a sua narrativa épica da “História Pátria”, como usava chamar-se — sendo que existe, obviamente, uma indisfarçável relação entre a percepção coletiva dos efeitos nocivos da perda de terreno dos conteúdos da História nos currículos e o coletivo anseio por um instituto “de substituição”, consignado no desígnio (mesmo que difusamente desenhado) de um “Museu das Descobertas”.

Ora, ocorre justamente que, no tempo de hoje, tais “narrativas” são já insusceptíveis de encenar-se com a plácida tranquilidade com que, há um século atrás, eram vertidas nos livros de História, moldando as sucessivas gerações. O “mare magnum” entretanto gerado pelo avanço científico, em todos os domínios que permitem aprofundar o conhecimento sobre o passado humano, promoveria um olhar novo e “comparado”, que, trazendo consigo a presença do “outro” (e a sua perspectiva), necessariamente a valoriza, introduzindo uma relatividade que, por natureza, conflitua com o enfoque estritamente europeu (e lusitano) que, outrora, alimentou a perspectiva glorificadora do passado nacional.

E mesmo aceitando que uma visão sensata, curial e cientificamente alicerçada, impede que se caia na tentação da narrativa oposta (regra geral vítima do pecado historiográfico do anacronismo), é fácil perceber a objetiva dificuldade

em, neste século XXI, produzir conteúdos mais ou menos unívocos sobre tema tão delicado quanto vasto. E que tal tem contaminado (e inquinado) toda a discussão em torno do “Museu”, em que se pretende evocar as “Descobertas”.

Neste contexto, à “narrativa”, mais ou menos codificada e “normalizada”, opõe-se hoje um outro “modus operandi” — aquele mesmo que, em seu tempo, promoveu e estimulou a malograda “Comissão dos Descobrimentos” —, apostando no contínuo debate e confronto de ideias, projetado em livros, artigos (submetidos a “referee” internacionais), encontros científicos ou exposições monográficas (de autor): como seriam, justamente, os casos de “360º” ou de “A Cidade Global”. E é tal debate, plasmado em visões interpretativas, porém (saudavelmente) assaz diversas, que, justamente alimenta o contraditório a que assistimos.

Nada aparenta, assim, que possa ensaiar-se com facilidade um discurso coerente sobre o contributo luso ao processo global de “abertura do mundo”, susceptível de ser fruído (por turistas ou naturais) no lapso exequível de 1/1,5h — em especial se pensarmos seriamente num “museu” e não num qualquer novo “story centre”. Em tal aperto, talvez seja útil chamar aqui outro “caso de estudo”, pela sua oportuna exemplaridade: o Rijksmuseum holandês — justamente por tratar-se de um “museu”, de resto convertido em instituição museológica de referência mundial.

De facto, após ser criado em Haia,

em 1800, inspirado pelo Louvre, o atual Rijksmuseum (à letra, “Museu do Reino” ou “Museu do Estado”), abriu as portas em 1885, em Amesterdão, num novo e simbólico edifício historicista, com uma explícita vocação celebrativa (entre História e Arte) da gesta heróica da nação holandesa, de claro pendor nacionalista: justamente para edificação dos naturais e apresentação aos estrangeiros de um país que, embora antigo, havia iniciado a sua moderna História com o Congresso de Viena, em 1815 (e outro tanto, aliás, sucederia, no Luxemburgo, com a criação, em 1868, do — muito mais modesto, mas hoje em aceleradíssimo “take off” — Musée National d’Histoire et d’Art, na sequência do reconhecimento, no ano anterior, da independência do país).

Sucede, porém, que o Rijksmuseum consolidaria internacionalmente a sua marca pela posse, acumulada, dos tesouros artísticos que fazem a glória dos Países Baixos, designadamente a pintura de Rembrandt, Vermeer ou Frans Hals — e tanto bastaria para convertê-lo em ponto de peregrinação obrigatória, diluindo, entre o esplendor das coleções (cerca de 1 milhão de obras, abrangendo arte, artefactos e objetos históricos, entre 1200 e a atualidade, onde se inclui ainda uma pequena secção asiática, de que expõe 8 000 peças nas suas 80 salas), uma narrativa histórica que preserva pela sua própria natureza matricial no DNA da instituição — mas que, justamente, lhe vem trazendo, ultimamente, desconforto

[<https://www.publico.pt/.../nao-queremos-um-museu-so-para-bran...>].

Totalmente renovado entre 2003 e 2013, sob a direção dos arquitetos espanhóis António Cruz e António Ortiz, dessa operação (que importaria em 375M€) resultaria uma reabilitação cuidada do edifício histórico, mas, sobretudo, uma revolução total da instituição (da museografia às práticas museográficas), que, reforçando o poder da sua marca, a colocaria na vanguarda dos museus do século XXI [<https://en.wikipedia.org/wiki/Rijksmuseum>].

Sem almejar a ser um museu colossal (como o Louvre, que, de início, tentou emular, ou sequer o Prado), mas antes um “museu de escala humana”, acolheu, em 2017, 2,116M de visitantes, sendo o seu contributo para a economia, desde a reabertura, em 2013, de 235M€/ano [<https://www.ing.com/.../.../Rijksmuseum-boosts-Dutch-economy.htm>].

Quanto a meios e recursos, gere um orçamento anual de 58M€ dos quais a dotação pública se cifra em 15,5M€ — originando-se o diferencial nas receitas próprias, que capta e gere [https://www.museon.nl/.../d.../files/Financieel_verslag_2017.pdf].

4. E nós por cá?... Bom..., nós por cá somos diferentes. Muito em especial no que respeita à capacidade de fazer contas, sem ser na linha vermelha do aperto do cinto (e de subtrair) e à noção, estruturalmente difusa, que alimentamos sobre a relação entre as finanças e a economia: e, por conseguinte, entre

investimento e rendibilidade. O que, justamente, nos faz ter dificuldades óbvias na gestão da “marca” (não é essa a matéria de fundo do “Museu das Descobertas”?), ao mesmo tempo que — por conseguinte — tendemos a deixar decisões que irão moldar-nos o futuro, entre as mãos dos... decisores de turno.

E não valerá a pena invocar que o velho refrão de “país mais antigo da Europa” nos exime da necessidade de puxar pelos galões do brio nacional: seja porque tal alimentou, precisamente, a épica dos manuais escolares dos séculos XIX e XX, seja porque países igualmente antigos e estáveis — como França ou Inglaterra — cultivaram e cultivam ativamente as instituições culturais que os representam (a sua “marca”), a ponto de, justamente, com o correr dos anos e o acumular das coleções, os converterem em colossos como, no plano estrito do que nos ocupa, serão os casos do Louvre e do Museu Britânico.

De facto, nem mesmo durante a ocupação alemã o Museu do Louvre deixou de fazer aquisições e é conhecida a história de Churchill e do orçamento britânico para a Cultura na 2ª Guerra (https://www.jornaldenegocios.pt/.../2013_01_30_a_despesa_com_...). Em redor de ambos os museus (e de outros, também grandes, que ambas as cidades ostentavam), cresceram e cresceram, aliás, continuamente, outras novas instituições, igualmente nutridas e acarinhadas, que, justamente, as gerações se legam entre si: bastaria referir, para Londres a Tate Modern e, para Paris,

o Musée d’Orsay. E outro tanto se vai passando um pouco em toda a parte, da Alemanha a Itália, ou de Espanha aos países do Leste ou aos balcânicos, que agora tentam reafirmar-se (igualmente nesse plano).

Por cá, porém, ao invés, o panorama dos museus públicos (os Museus do Estado) seria, realmente, assaz diverso. Historicamente (e ironicamente, num país onde a economia sempre dependeu do Estado), delegar-se-ia à iniciativa privada (com tudo quanto tal consubstancia, de perversão da relação da cidadania com as suas instituições representativas) — na Gulbenkian, em Serralves, no Museu Berardo (os dois últimos com substancial financiamento público) —, a capacidade mínima de emular o que, no plano do consumo cultural, oferece, tradicionalmente, o “estrangeiro”: ao menos até ao súbito despertar do atual anseio pelo “Museu das Descobertas”. E também aqui, finalmente, se afigurará útil recorrer à História:

A aparente materialização do “antigo desígnio” (alimentado, em boa verdade, apenas na mente de um reduzido escol) de dotar Lisboa, enquanto capital, com um “grande museu”, capaz de ombrear com os seus parceiros internacionais, datará de 1884 — um ano antes da abertura do novo Rijksmuseum —, quando se instituiu o Museu Nacional de Belas Artes e Arqueologia. Para sede, contudo (ao invés do holandês, cuja obra decorria desde 1876, após 20 anos de concursos e acesos debates

sobre o “melhor projeto”), deputar-se-ia um antigo palácio, às Janelas Verdes, tirando partido do arrendamento feito, dois anos atrás, para abrigar a “Exposição Retrospectiva de Arte Ornamental Portuguesa e Espanhola”, cujo sucesso seria habilmente aproveitado para pressionar a sua fundação.

Não se tratava, pois, de um edifício especialmente concebido e ponderado, mas da adaptação de um pré-existente (e, aliás, inconcluso): donde os problemas de espaço e de adequação denunciados, desde a origem, pelos seus diretores. Nele, pois, se instalaria o espólio que, desde 1834 e da extinção dos conventos, se acumulava na Academia Real de Belas Artes, enriquecido com aquisições e doações (em especial as que permitira a “verba do Rei D. Fernando”) e trabalhos académicos. Não era um museu de História, mas de Belas Artes e, com tímido apoio dos governos, a ambição inicial foi, pouco a pouco, esmorecendo.

Em 1911, entretanto, com a República, e sob o impacto da “descoberta”, um ano antes, dos “Painéis de São Vicente” e da consequente reivindicação de uma “escola nacional” de pintura (os “primitivos portugueses”), o MNBAA cindir-se-ia, abrindo mão do acervo mais ligado ao labor da Academia — assim originando o Museu Nacional de Arte Contemporânea, ou Museu do Chiado —, adquirindo então a nova designação de Museu Nacional de Arte Antiga (o MNAA). Em simultâneo fixaria o seu escopo: um arco cronológico

que, então, acompanhava a “História Pátria”, entre a fundação da nacionalidade e os alvares do século XIX e deixando de fora a contemporaneidade.

Com a República, teria igualmente acesso às coleções reais e à desativação dos paços episcopais, ampliando o seu acervo e desenvolvendo a área das chamadas “artes ornamentais”. Ao mesmo tempo, no decurso de um século, acumularia doações e legados (alguns de relevo, como, a larguíssima distância, as ofertas de Calouste Sarkis Gulbenkian, que lhe ampliariam a dimensão internacional), bem como algumas compras suportadas pelo Estado — mesmo que com clássica parcimónia e conspícua irregularidade e jamais apoiadas em dotação “ad hoc”, que lhe permitisse a formulação de uma eficaz política de aquisições: antes sempre objeto de decisão casuística, pressionada, em regra, pelo mercado ou pelas circunstâncias.

Sem poder, por tal, aspirar ao 1M de objetos entesourados pelo Rijksmuseum, o MNAA (que expõe, nas suas salas, um número idêntico de peças: cerca de 8 000) é, porém, não obstante — com o seu acervo de 50 000 obras, disseminado por pintura e escultura (portuguesas e europeias), artes ornamentais (portuguesas e europeias) e a mais nutrida representação das chamadas artes da Expansão (das “Descobertas”), num aro cronológico que, finalmente, vai hoje da Antiguidade aos alvares do século XX — a grande coleção pública nacional no domínio das Belas Artes. Ao mesmo tempo, o valor docu-

mental e ilustrativo de grande parte das suas coleções (justamente pela própria origem “histórica” do seu processo de incorporação), converte-o, por natureza, como é uso dizer-se, numa “História de Portugal em Património”.

Com tudo isto, a diferença de escala do acervo, bem como de representatividade e extensão das coleções, face ao carácter regional ou monográfico dos restantes “rijksmuseums” nacionais; o grau e extensão das suas redes internacionais (sob o “nickname” afetuosos de “o mais pequeno dos grandes museus”); o saber e saber-fazer nele instalados, consolidar-lhe-iam uma posição de liderança, traduzida no estatuto distinto do seu diretor e, recentemente, na criação da figura do diretor-adjunto [<https://dre.pt/.../pesqui.../-/asearch/332685/details/maximized...>].

Bem diversa do panorama internacional seria, muito especialmente, a dotação do “museu nacional” dos instrumentos elementares de afirmação: seja no plano dos recursos financeiros ou humanos, seja no plano administrativo ou das estruturas físicas. Sempre mantido no limite estrito da funcionalidade (em tempos muito menos exigentes), chegaria aos dias de hoje desprovido de capacidade autónoma de captação e gestão de recursos próprios (em uma palavra: não possui número fiscal); com recursos humanos envelhecidos e reduzidos a menos de metade do que em finais da década de 1980; constrangido no espaço e nas acessibilidades. Quanto

as custos de sustentação, estabilizados pelo longo desinvestimento (sequer de manutenção), mal ultrapassam os 2M€, contra receitas que rondam os 0,5M€. O MNAA custa, assim, ao Estado Português, aproximadamente 1,5M€ [<http://museudearteantiga.pt/inv.../coloquios-conferencias/2017>] e deve ao seu Grupo de Amigos o essencial da sua capacidade operativa.

Em tal contexto, valores como os 58M€ de orçamento do Rijksmuseum, os 26M€ do Guggenheim de Bilbao, ou mesmo os 7,8M€ do pequeno e regional Museo de Bellas Artes (ou, sequer, os 6M€ que gere o liliputiano Musée National d’Histoire et d’Art do Luxemburgo) — para nos atermos aos casos invocados —, afiguram-se, para a realidade nacional, tão estratosféricos quanto o serão os 175M€ do Museu do Louvre, que capta, por sua vez, só de entradas, 391M€... [<http://www.micmag.net/.../57--le-louvre--une-excellente-affair...>]. Quanto ao seu contributo para a economia, em boa parte fruto de uma atividade que o Estado não sustenta, está, globalmente, por avaliar. Nunca assumido, em 130 anos, como ativo — beneficiando, em conformidade, de um investimento estável, que lhe permitisse desenvolver e demonstrar o seu potencial — o Museu é refém do clássico ciclo vicioso: não é mais porque não pode sê-lo...

De facto, uma única vez — antes do recente e malogrado estudo “MNAA2020. O Futuro do Primeiro Museu de Portugal” dinamizado pelo

Museu Nacional de Arte Antiga [<http://museudearteantiga.pt/inv.../coloquios-conferencias/2017>] — se terá ponderado em Portugal, com rigor efetivo de conhecimento, sobre o magno tema da criação, a partir dele e de outros equipamentos museais, de um “Museu Nacional”, digno do nome e da representação do legado cultural de um país com mais de 8 séculos e um inter-relacionamento à escala planetária: no sentido de um equipamento devidamente dotado, a um tempo de acervos e de meios (financeiros, administrativos, humanos e físicos) para poder trabalhar e afirmar-se: no esquecido texto do professor de Direito Ruy de Albuquerque, sob o título “Em defesa de um verdadeiro Museu Nacional”, dado à estampa em 1987 [“Prelo”, nº 16, Jul-Set 1987, pp. 7/15.], precisamente um ano após a criação da “Comissão dos Descobrimentos”.

Ilustrando uma rara aliança de saber jurídico (financeiro e administrativo), de cultura humanística e de “mundo” — por parte de alguém que, justamente, era frequentador assíduo dos museus do mundo —, ensaia um desenho institucional arguto, que parte do existente e capitaliza os recursos, adequando-lhe os meios necessários à sua afirmação. Em torno do MNAA (e do MNAC), idealiza um pólo museal que envolve os Museus de Arqueologia, Etnologia e Coches, com o fito de agregar, de facto, uma “História de Portugal em Património”, sem cair na serôdia tentação de buscar encenar uma “História de Portugal pelo Património”.

Essencialmente atual, no que à parte conceptual respeita — a despeito de o tempo decorrido pôr necessariamente em causa o desenho estrito do modelo proposto — é de leitura obrigatória, por isso que, justamente, o tempo decorrido (mais de três décadas) se aplicaria no sentido inverso: secando, mais e mais, no encastelamento estéril das reformas administrativas, os museus públicos, reduzidos a uma existência quase vegetal, de sobrevivência pura, a que o MNAA se vai eximindo (ainda) por puro efeito da espessa medula do seu DNA.

Em tal contexto, a possibilidade de mobilizar, subitamente (como foi invocado), 40/50M€ na (tecnicamente viável) constituição de um acervo elementarmente representativo em benefício do “Museu das Descobertas”, não pode deixar de encarar-se em perspetiva, face à histórica incapacidade revelada pelo Estado de investir no enriquecimento do seu património histórico-artístico, ante a sangria (igualmente histórica) representada pela contínua drenagem de obras de arte do território nacional (veja-se o exemplar “caso Crivelli”). Quanto à inexistência de uma civilizada prática de aquisição internacional de obras de relevo para o património português, não basta a recente aquisição da pintura de Álvaro Pires de Évora para o MNAA, para a contradizer.

Inversamente, a generalidade dos países aplica-se em tal política com metódica dedicação (é só espreitar as delegações de curadores, a cada edição

da Feira de Maastricht), assim logrando construir (sem gastar de uma vez tantos milhões), grão a grão, ano após ano, por gerações, como deve fazer-se, as suas imponentes coleções.

Em crónica ausência de consciência do valor de um museu enquanto “ativo” (seja no plano óbvio da afirmação da “marca”, seja da sua rendibilidade para a economia); ignorante sobre o necessário e lento investimento necessário, o País tende a olhar, embasbacado, realidades como a do magno acervo de 1M de obras entesouradas pelo Rijksmuseum (e.g.), como quem olha o velho dote de uma noiva: pago à cabeça e de uma vez... Donde a inconsciência revelada sobre a própria extensão de meios (financeiros, administrativos e humanos) que exige a criação e manutenção de um museu — que é hoje, necessariamente, como uma empresa.

Não surpreenderá, assim, que à noção de investimento (estável e contínuo), venha a opor-se, no caldo da oportunidade política, uma euforia “nouveau riche”, que materialize, de súbito, uma mão cheia de milhões (onde, não raro, faltam as centenas), a fim de ornamentar de peças o “museu” — como faz um banco que, em curtos anos, constitui a sua “coleção”, a fim de impressionar os seus clientes. Ou, em alternativa, que venha a optar-se pela outra solução: apostar os milhões num equipamento arquitectónico “de autor”, como arranque da nova instituição — ao jeito de Bilbao, que, porém, tirou sábio partido da referência já consolidada

da “marca Guggenheim” (ou sequer do lisboeta MAAT, iniciativa privada de uma empresa pública).

E talvez seja esta, em fim de contas, a saída mais sedutora ao ânimo do decisor político, a quem dará, afinal, o doce fruto da pompa inaugural, seguida de alguns anos de curiosidade, que justificarão (politicamente) o investimento: um novo e glamoroso “Museu das Descobertas”, decerto com abundante efeito multimédia. Mais um fascinante “Story Centre”, onde dar arranque ao “Lisbon effect”!

5. Um “Lisbon effect”?... Talvez seja oportuno ponderar porque Lisboa não é Bilbao: no seu melhor como no seu pior. “Cidade imperial” — como dizia o Paulo — não precisa, ao invés, de conquistar um lugar no mapa da História (a não ser para aqueles que dela nada sabem e esses não têm hábito de frequentar museus, ao estilo do das “Descobertas”, sejam eles do que forem, para tais havendo já, de resto, o do Benfica, excelente no seu género). Por Lisboa passaram romanos e árabes, cristãos e gentios e todos quantos, em mais de 2 000 anos, aqui se misturaram e misturaram, felizmente, ainda. Como todas as “cidades de império”, aqui se teceram, obviamente, pelo tempo fora, grandezas e misérias, heroísmos e baixeiras, generosidades e violências: é assim na vida das cidades, como na dos países ou das pessoas, as mais interessantes das quais, de resto, sempre têm algo de santo e de vilão.

As “Descobertas” (ou o que quiser chamar-se-lhe), estão impregnadas na pele da velha urbe, de Xabregas a Belém e, barra fora, ao Bugio, boiando sobre as águas. E estão — querendo —, num ícone de valor universal: plasmadas nos 58 rostos dos “Painéis de São Vicente”, que se guardam no MNAA; ou na Custódia de ouro de Belém; ou nos biombos Namban, que lá estão também, contando o encontro dos Portugueses com o Japão. Como estão em outras Casas e, a cada passo, não apenas nas ruas e casas dos bairros ribeirinhos, mas, sobretudo, nesse modo ímpar como, ao percorrê-las de través, se lobrigam, de chofre, perspectivas de abismos sobre o Tejo (até à outra banda), que nos cortam a respiração e fazem dela, mais do que imperial, uma cidade de beleza única e magnética, em cuja luz se reflete um rio que tem cor de mar. E tudo isto é demais para ser captado num “museu”, servido em 1,5h de pacote a um visitante colecionista de experiências.

O “Lisbon effect” vai-se, aliás, gerando, dia após dia, mesmo que sem estratégia definida, na crescente demanda do turismo, atraído pela virtuosa associação da oscilação favorável das rotas, do pitoresco a bom preço e da divulgação ativa das estruturas oficiais e empresariais, multiplicada pelas redes sociais. Lisboa está na moda, inegavelmente e o perigo único é que morra afogada no sucesso.

Sobre Bilbao tem a virtude da escala monumental, da plasticidade incrível

do recorte e da História rica que lhe escorre pela pele. E se tanto visitante nos passa pelas ruas, bares e restaurantes e corre o risco de morrer de insolação esperando a vez para entrar no Mosteiro de Belém, sem que, ao partir, tenha absorvido uma lição de História, é porque nos falta, de Bilbao, o cosmopolitismo culto da sua elite industrial e a capacidade afirmativa de montar uma estratégia ousada para criar no mundo a inquietação por visitá-la. E de aplicá-la com método inquebrável, por mais de 20 anos: e por outros mais.

Sem uma História rica para contar, Bilbao inventou o seu museu: o Guggenheim — nele fazendo desfilhar uma programação de luxo (no bom sentido), que logrou criar-lhe um lugar no mapa. E prepara-se para duplicar o seu efeito, por meio do consolidado investimento no Museo de Bellas Artes: sabendo bem quanto custa um museu — e também quanto vale, não lhe(s) regateando, por tal, os meios, ao mesmo tempo que garantindo, com equilíbrio de gestão, a sua sustentabilidade. Mas também o que deve e pode ser um museu nos dias de hoje. É, assim, nessa livre fruição da cultura e da arte, onde cada qual encontra o seu caminho, que é servido (com notável sucesso) o “Bilbao effect”: uma cidade que se mostra “em património” e não “contada pelo património”.

Entre nós, ao invés, pensa-se em reduzir 2000 anos de História e quase 9 séculos de nação, a 2 séculos de “glória”, compactada para turista ver,

em programa de “museu” (tecnologicamente) adaptado do modelo narrativo oitocentista, sobre o qual, porém, parecem não aduzir-se mais que noções vagas, no entrechoque das opiniões. E a ninguém parece ocorrer uma realidade simples: a de que, ou se trata de um novo “story centre” (e mal não fará: será mais um), entre ilustrações e efeitos multimédia, de sedutor desenho, ou, se falamos de um museu a sério, a coisa muda muito de figura.

De facto, convém reter que as peças de valor narrativo inquestionável (que ilustram essa tal “História de Portugal em Património” que parece ocultar-se sob a ideia do “Museu das Descobertas”) não estão mais disponíveis no mercado: a própria História se encarregou, há muito, de guardá-las nos antigos museus. Pelo que, por milhões que se invistam em compras militantes no mercado, mais não se obterá, por fim, que o efeito secundário de qualquer (boa que seja) coleção privada. Não há duas “Custódias de Belém”, feitas com o ouro de Quíloa trazido pelo Gama, no regresso da Índia “descoberta”...

Mas é certo que em torno dessas “obras maiores” (no MNAA como em outros museus), os milhões disponíveis — que decerto existem, sob pena de esvaziar-se a discussão — poderiam, na verdade, operar milagres: consolidando o “Lisbon effect” de uma cidade que se não esgota num fim de semana de lazer, entre os pastéis e as filas de Belém. E tão pouco derramados às mãos cheias: antes, como um dreno, que irriga conti-

nuamente, gota a gota, possibilitando a reconstituição do seu manancial.

Impedindo (mas não inibindo), pela sua aquisição, a tal sangria de obras de arte; adquirindo, com tenaz aplicação, as que, lá fora, vão aparecendo; nutrido, pouco a pouco e rejuvenescendo, instituições consolidadas, cujo poder de interlocução tão só depende da retaguarda que lhe falta, é assim que faz as coisas quem sabe fazê-las. E estimulando, com a investigação científica (incluída a aplicada no restauro e conservação: área de ponta da inovação científica e tecnológica), uma nova reflexão, depois, sim, plasmada em exposições que — como em Bilbao — enraízam nos naturais a prática do consumo cultural e dão aos outros o desejo contínuo de voltar.

Será essa a forma única de alcançar o “Lisbon effect”: como em tudo na vida, com trabalho, aplicação e método — e a ousadia de acreditar em nós. É esse o grande segredo de Bilbao (e do “Bilbao effect”): a autoconfiança — justamente a virtude que nos falta e sempre perseguimos na miragem de uma qualquer receita de sucesso, seja ela um “Museu das Descobertas”. Por isso Bilbao sabe que o seu modesto Museo de Bellas Artes, já duas vezes ampliado, pode ser muito mais do que hoje é, complementando o Guggenheim e as suas mostras internacionais pelo acervo próprio, sempre crescente, onde o património artístico da região e o de Espanha se reforçam também da arte internacional. O regresso de Zugaza faz parte desse

plano: em 2017, o museu celebrou a passagem da cifra mágica dos 200 000 visitantes; a dotação de 7,8M€ irá crescer (não tardando a atingir os valores de antes da crise) e uma nova ampliação vem a caminho.

Por cá, também o MNAA terminou 2017 com o visitante nº 212 669 [<http://sicnoticias.sapo.pt/.../2018-01-12-Museus-palacios-e-m...>]: mas sem orçamento nem a almejada ampliação no horizonte. E 2018 já vai a meio sem que a situação que longamente vive veja esperanças de melhoras [<https://www.dn.pt/.../salas-do-museu-de-arte-antiga-abriram-a...>]. Temo bem que seja este, em fim de contas, o “Lisbon effect”.



© MNAA/Paulo Alexandrino

PROJETO DE DECRETO-LEI SOBRE A “AUTONOMIA DOS MUSEUS”

1º COMENTÁRIO DO MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA (24.07.2018)*

PREÂMBULO:

1. Toda a legislação tem a sua História e toda a Lei tem o seu “espírito”. Aquela expressa-se, em boa regra, no preâmbulo com que abre a respetiva peça jurídica que a instrui; este, exige sempre uma hermenêutica interpretativa, que obriga, igualmente, a recorrer à História (mais ou menos periférica) para alcançar compreendê-la e bem interpretá-la — e, sendo o caso, aplicá-la.

No que especificamente se refere ao presente “Projeto de Decreto-Lei”, ao alterar, significativamente, a arquitetura e hierarquia tradicional dos museus públicos nacionais (alicerçada na respetiva História), exige, para compreender o espírito que a nutre, que se regresse, justamente, à matriz histórica dessa hierarquia. Esta, aliás, emerge, cristalinamente, do articulado na Portaria n.º 281/2010, publicada no *Diário da Re-*

pública, 1.ª série, n.º 101, de 25 de maio, que alterou os Estatutos do Instituto dos Museus e da Conservação, I. P., aprovados pela Portaria n.º 377/2007, de 30 de Março.

Ao texto referido, onde se resume o conjunto de razões que configuram ao MNAA o estatuto histórico de “primeiro museu nacional”, poderia ainda acrescentar-se um amplo rol de fatores de diferenciação, onde avultam, entre outros, o seu Serviço de Educação, com mais de 60 anos e matriz de todos os seus congéneres nacionais; o nível, ritmo e qualidade da sua produção científica; a amplitude do reconhecimento internacional das suas coleções e do saber e saber-fazer instalado; enfim a própria extensão e qualidade da sua ligação à sociedade civil, desde a origem, traduzidas no seu Grupo dos Amigos (mais do que centenário e igualmente matriz dos seus congéneres nacionais) e, mais recentemente, na criação do seu Conselho de Curadores.

Aí se ilustram, de facto, as razões que presidiram, desde sempre, à preeminência do Museu Nacional de Arte Antiga, traduzida, aliás, no estatuto

* Suscitado pelo email, endereçado pelo Gabinete do Ministro da Cultura ao conjunto dos diretores de museus, monumentos, palácios e sítios arqueológicos abrangidos pelo “Projeto de DL”, às 19h47m de 23.07.2018, *informando* do respetivo teor “com caráter de urgência”, o *Comentário* seria remetido, pela mesma via e na mesma rede, pelas 15h do dia seguinte.

diferenciado do seu diretor, “equiparado para todos os efeitos legais” a sub-diretor-geral, bem como no processo tradicional do seu recrutamento (por convite do Ministro). E foi a noção do conjunto de necessidades específicas de um equipamento desta natureza e com o grau de responsabilidades proporcional que levou, em 2010, à criação da figura do diretor-adjunto (cargo de direção superior de 2º grau).

Por seu turno, no quadro da fusão de institutos que originou a atual DGPC, em 2012, tal património seria protegido, afetando-se à direção do MNAA um dos 4 subdiretores-gerais, por delegação de competências e preservando-se o diretor-adjunto no estatuto anterior.

2. Nos últimos 8 anos, após a entrada em exercício do que então foi chamado de “direção bicéfala” (diretor, apoiado por diretor-adjunto), o Museu fez prova da bondade do novo modelo: tirando partido, justamente, dos elementos acima referidos (prestígio nacional e internacional da instituição e suas coleções; saber e saber fazer instalado; nível e extensão das ligações à sociedade civil), alcançou um grau de notoriedade sem precedentes, por força da associação virtuosa de 3 fatores: qualidade do trabalho, ritmo da realização e eficaz comunicação. Se fosse preciso resumir, num episódio único, a extensão e amplitude desse salto, seria, decerto, a campanha que mobilizou todo o País para pôr a “Adoração dos Magos”, de Domingos Sequeira, no “Lugar Certo”.

Semelhante atividade conflituária, necessariamente, com o quadro jurídico-administrativo em que o Museu opera, bem como com objetiva escassez dos recursos financeiros e humanos que lhe são afectos. Se os constrangimentos administrativos e financeiros lograriam ir sendo ultrapassados, justamente pela dinamização das extensões à sociedade civil — com a mobilização ativa do seu Grupo dos Amigos (instituição de utilidade pública e mediadora das relações de patrocínio) —, a situação dos recursos humanos, em associação à decrepitude das estruturas físicas (desprovidas hoje há 5 anos de contratos de manutenção) atingiria níveis rigorosamente insustentáveis.

Ciente da necessidade de colaborar ativamente na alteração deste estado de coisas, o MNAA, ao tempo por mandado da própria DGPC e, de novo, com recurso à sua ligação à sociedade civil, promoveu o estudo “MNAA2020. O Futuro do Primeiro Museu de Portugal”, concluído e entregue à Tutela em setembro de 2015 (<http://www.museudearteantiga.pt/investigacao/coluquios-conferencias/2017>). Apoiado em estudos comparativos e projeções rigorosas e obsessivamente conservadoras, nele se proporia, em quadro de objetiva e realista parcimónia de meios, uma paulatina alteração do modelo administrativo, consignada em:

1. Alteração do modelo jurídico, por forma a conceder-lhe a necessária agilidade operativa;

2. Afetação das receitas próprias geradas (sem aumento inicial de dotação), tendo em conta a capacidade de exponenciá-las que resultaria da mera aquisição da autonomia;
3. Ampliação do edifício do Museu, em articulação com as próprias estratégias de reabilitação da zona ribeirinha de Lisboa, com tal lhe alcançando a necessária capacidade operativa, acessibilidades e protagonismo no conspecto urbano da capital.

Na prática, pois, a mera alteração da estrutura jurídica e administrativa da instituição (por molde a permitir-lhe o direto controlo dos seus processos e ser parceira em nome próprio) e um aumento da despesa pública da ordem dos 0,5M€/ano (a média das receitas geradas), bastariam para operar o milagre da sustentabilidade, garantindo o futuro da instituição.

3. Terá sido a percepção deste conjunto de circunstâncias, bem como do objetivo desperdício que a atual situação configura do ponto de vista da energia concentrada num serviço público, que levaria S. Exa. o Primeiro-Ministro, Dr. António Costa, na sua 1ª visita oficial ao Museu (17.05.2016), a anunciar publicamente o seu apoio à alteração orgânica e à ampliação do Museu Nacional de Arte Antiga: <https://www.publico.pt/2016/05/17/culturaipilon/noticia/antonio-costa-defende-ampliacao-do-museu-nacional-de-arte-antiga-1732292>

Entretanto, contudo, o prolongamento “sine diae” da situação dramática atingida pelos recursos humanos do Museu (menos de 50% do que em finais da década de 1980), em associação com a decrepitude das estruturas físicas, designadamente as que se prendem com a segurança do acervo, em confronto com o aumento da pressão de públicos que resulta da conjugação do acréscimo de protagonismo do Museu com o próprio aumento consolidado da procura turística em Lisboa, gerariam, sobre a direção, uma permanente angústia em relação ao crescente risco em que se encontra o património exposto. Tal circunstância levaria o diretor a aludir à situação de iminente “calamidade” em que a instituição opera, no decurso de uma conferência que proferiria, a convite da “universidade de verão” do CDS (02.09.2016), na inconsciência da presença de jornalistas entre o público da sala.

O impacte mediático das declarações geraria um evidente foco de tensão entre a Tutela e o diretor do Museu, aparentemente sanado com a retratação pública, que este não teve pejo em subscrever, como penhor da “salvaguarda do trabalho em curso” — aquele, precisamente, que as palavras do Primeiro Ministro enunciavam. Infelizmente, decorrido pouco mais de um mês (06.11.2016), um infausto acidente, motivando o derube de uma estátua, por um visitante incauto, em dia de enchente descontrolada de públicos (que o deficit de vigilantes impediu, precisamente, de controlar), vi-

ria dar razão às suas preocupações. Dos episódios se tirariam ilações políticas e não técnicas, pelo que, doravante, cessaria toda a relação operativa de trabalho com o MNAA por parte do Ministério da Cultura.

Nesse contexto, logo a 13.12.2016 o Senhor Ministro da Cultura afastava toda a possibilidade de um modelo específico para o Museu Nacional de Arte Antiga (<https://www.publico.pt/2016/12/13/culturaipsilon/noticia/a-haver-autonomia-sera-para-todos-os-museus-e-monumentos-nacionais--nao- apenas-para-o-mnaa-1754700>), passando a matéria a ser abordada de modo evasivo e objetivamente dilatatório (<https://www.publico.pt/2017/11/09/culturaipsilon/noticia/novo-instituto-para-gerir-museus-e-monumentos-nao-e-para-esta-legislatura-1791868>).

Em 18.05.2018, porém, de súbito, as declarações do Senhor Primeiro-Ministro, proferidas no Museu Nacional do Azulejo, sobre o seu desejo de implementar, ainda na atual legislatura, um programa de “autonomia de gestão dos museus” (<https://www.publico.pt/2018/05/18/culturaipsilon/noticia/antonio-costa-garante-que-autonomia-de-gestao-dos-museus-avanca-em-2019-1830588>) fariam renascer a esperança no sector. Em 05.06.2018, por seu turno, o Senhor Ministro, aprofundaria o tema em sede de audição parlamentar ([\[-museus-e-monumentos-para-2019/\]\(https://observador.pt/2018/06/05/ministro-anuncia-novo-modelo-de-autonomia-de-gestao-dos-museus-e-monumentos-para-2019/\)\).](https://observador.pt/2018/06/05/ministro-anuncia-novo-modelo-de-autonomia-de-gestao-dos-</p>
</div>
<div data-bbox=)

O novo modelo consignará, assim, na aparência, uma autonomia global para o amplo conjunto de museus, monumentos e sítios arqueológicos hoje sob tutela da Direção-Geral do Património Cultural e das diversas Direções Regionais de Cultura, devendo entrar em funcionamento já em 2019, enquadrado no respetivo Orçamento de Estado, precedidas, necessariamente todas as formalidades de apreciação, designadamente em sede de Conselho de Ministros.

Independentemente da eventual bondade de conceder uma autonomia de gestão transversal e a todos os equipamentos — na presunção teórica de ser um bem de todos desejado (como a velhinha que o escuteiro atravessa de passeio, sem cuidar de indagar se o pretende) —, surpreende, naturalmente, a facilidade e rapidez com que, afinal, se afigura viável levar a cabo uma “autonomia” que, na verdade, somente o MNAA trabalhou por conquistar — ocorrendo perguntar porque não foi antes feito, poupando riscos e evitando que se chegasse ao ponto extremo, sem prejuízo de o modelo ser depois alargado a outros, ou caso a caso (como se faz em todo o mundo), ou globalmente (como parece ser o estilo nacional)?

4. Não é esta, porém, a única surpresa que rodeia este processo, vertiginosamente posto em marcha a partir do fim da tarde do dia 18 de maio do cor-

rente ano. De facto foi ele trabalhado em total reserva de gabinetes (à exceção das direções do ICOM e APOM – na primeira das quais se incluem o diretor do Palácio Nacional da Ajuda e o ex-diretor e atualmente conservador do Museu Nacional de Arqueologia — e, naturalmente, da DGPC). Reserva essa desde logo preservada em relação ao Museu Nacional de Arte Antiga, não obstante ser a única instituição a defender publicamente a absoluta necessidade de autonomia operativa, e ser ela justamente dirigida por um subdiretor da DGPC. O Museu teve, assim, acesso, como todos, tão somente à "nova versão" (final) agora divulgada, com carácter de "urgência", pelo Gabinete do Senhor Ministro da Cultura.

Tal facto, que é histórico, relevará decerto para a boa compreensão do espírito que alimenta a redação do referido Decreto-Lei, demais se for tida em conta a longa experiência do seu diretor na gestão do (até aqui) "primeiro museu nacional" e do conjunto de especialidades mobilizadas na preparação do estudo "MNAA2020", onde o tema da "autonomia" foi longamente ponderado — pelo que, na aparência, tudo aconselharia a auscultá-los em tão grave ocasião. Por isso, além da História, sempre tanto importa recorrer ao "espírito" que ilumina a redação de toda a Lei.

Como nota final, importará reter o que o MNAA tem procurado, obsessivamente, elucidar nesta matéria: ao pugnar pela sua autonomia — mais não fazendo que propor evolução idêntica

à que sofreram todos os museus com que trabalha no plano internacional, reivindicando, tão somente, condições operacionais para bem cumprir o serviço público — está bem ciente de:

- a) Sendo a autonomia de gestão a condição essencial de operatividade, esta compagina, necessariamente, um acréscimo de responsabilidades e de volume de trabalho que, aliás, justamente no plano internacional, leva a que não seja desejada pelos museus pequenos e mesmo médios, que alcançam melhor essas condições em ligação com uma instituição central;
- b) A autonomia não poderia jamais configurar um "largar de amarras" em relação ao grupo dos restantes museus públicos, que ficariam "para trás": antes representando a possibilidade de ancorar, no domínio público, um modelo de estabilidade e sustentabilidade, susceptível de ser alargado, paulatinamente e nos limites de estrutura dos restantes equipamentos (bem como, naturalmente, da efetiva vontade política) — tal e qual o que ocorre em todos os países.

É somente à luz deste conjunto de elementos e referencias, da índole da História e da análise do seu "espírito", que serão, enfim, compreensíveis, não somente o presente projeto de DL como os comentários que a seguir se oferecem.

COMENTÁRIOS AO PROJETO DE DECRETO-LEI SOBRE A “AUTONOMIA DE MUSEUS, MONUMENTOS E SÍTIOS ARQUEOLÓGICOS”:

1. A NOVA ARQUITETURA DOS SERVIÇOS:

Os Artigos 4º, 5º, 6º e 7º debruçam-se sobre a “organização”, ou seja, sobre a nova arquitetura dos serviços. Estes serão doravante designados de “unidades orgânicas”, porém esclarecendo-se que *“As unidades orgânicas, singulares e compósitas, são serviços dependentes da DGPC ou das DRC”*.

A grande novidade reside, assim, na sua organização em dois grupos distintos: *“As unidades orgânicas podem ser singulares ou compósitas, consoante sejam constituídas por um ou mais museu, monumento, palácio ou sítio arqueológico”*

Sobre os princípios que nortearam a distinção, esclarece-se: *“A constituição de unidades orgânicas compósitas obedece, designadamente, aos seguintes critérios: Afinidades patrimoniais; Dimensão equilibrada e racional; Eficácia e eficiência da gestão financeira; Eficácia e eficiência da gestão de recursos humanos; Proximidade geográfica.*

A maior parte das instituições inscreve-se no critério de UO “singulares”. São os casos, no que se refere ao quadro da DGPC, do Convento de Cristo e dos Mosteiros de Alcobaça e Batalha; do Palácio Nacional da Ajuda

(não obstante parecer “compósito” pela sua associação à Biblioteca da Ajuda e Galeria de D. Luís I – que não ao futuro “Museu das Joias Reais”...) e do de Mafra; do Panteão Nacional e dos Museus Nacionais do Traje, do Teatro, da Música e do Azulejo; do Museu Nacional de Arte Contemporânea-Museu do Chiado; dos de Soares dos Reis, Machado de Castro, Grão Vasco e Conímbriga, e ainda do novo Museu Nacional da Resistência e da Liberdade (Peniche). Nos que dependem das DRCs, enunciam-se os Museus Frei Manuel do Cenáculo, Lamego, Abade de Baçal, Terra de Miranda (“compósito” com a Concatedral de Miranda do Douro), José Malhoa, Dona Leonor, e ainda o Mosteiro de Santa Clara a Velha, em Coimbra e a igualmente “compósita” Fortaleza de Sagres / Ermida de Nossa Senhora de Guadalupe. Os respetivos diretores serão equiparados “para efeitos meramente remuneratórios”, ora a diretores de serviços, ora a chefes de divisão” (cargos de direção intermédia de 1º grau e de 2º grau).

Mais interessante é, seguramente, o caso das 6 UO “compósitas” e dos critérios da sua “composição”, em associação com a alteração (positiva ou negativa) do estatuto da sua direção. Eis a respetiva lista organizada:

- a) Museu Nacional de Arte Antiga / Casa Museu Anastácio Gonçalves (que se destaca do MNAC-Museu do Chiado, com o qual está ao presente “compósita”);

- b) Museu Nacional de Arqueologia / Mosteiro dos Jerónimos / Torre de Belém;
- c) Museu Nacional dos Coches / Picadeiro Real;
- d) Museu Nacional de Etnologia / Museu de Arte Popular;
- e) Museu D. Diogo de Sousa / Museu dos Biscainhos / Mosteiro de São Martinho de Tibães;
- f) Museu de Alberto Sampaio / Paço dos Duques de Bragança / Castelo de Guimarães.

Todas estas UO “compósitas”, passam, pois, em plácida uniformidade, a ser dirigidas por “um diretor equiparado, para efeitos meramente remuneratórios, a titular de cargo de direção superior de 2º grau” (subdiretor-geral). Distingue-as apenas o estatuto do MNAA e do MNArq, cujos diretores serão coadjuvados “por um diretor adjunto equiparado, para efeitos meramente remuneratórios, a cargo de direção intermédia de 1º grau” (diretor de serviços), com a especificidade, porém, de que, no 2º caso, este “exerce, no âmbito do Mosteiro dos Jerónimos, as competências que lhe forem delegadas ou subdelegadas pelo diretor”.

Temos pois, que o MNAA perde o seu estatuto histórico de “primeiro museu”, passando, como os seus congéneres das UO “compósitas”, a dispor de um diretor dependente do respetivo subdiretor-geral, ao qual se equipara para efeitos meramente remuneratórios, conservando, contudo, o diretor-adjunto

— enquanto, por sua vez, a Casa-Museu Anastácio Gonçalves, a cujo consórcio deverá a honra do estatuto de UO “compósita”, se vê relegada à condição de mera extensão. Por seu turno, o MNArq, na novel condição de UO “compósita” que lhe advém da associação do Mosteiro dos Jerónimos e Torre de Belém, adquire igualmente um diretor-adjunto, cujo exercício, porém se circunscreve ao âmbito do Mosteiro dos Jerónimos (e, pressupõe-se, da Torre de Belém), o que configura um quadro assaz afim à situação atual, exceção feita à subida de escalão honorífico que representa para o diretor do MNArq, superintendendo, agora, num complexo (MNArq/MJ/TB) cuja harmonia, mais que das *Afinidades patrimoniais*, nascerá, decerto, da *Proximidade geográfica* e da organização, já consolidada, da bilhética.

Como quer que seja, uma nova hierarquia se configura no futuro próximo: à antiga noção, afim à norma existente no mundo culto, de um “museu-bandeira”, com estatuto doutrinário e ético de “museu normal”, em redor do qual se articulam os restantes, a par de uma rede de monumentos e sítios arqueológicos, com a sua própria e distinta vocação, se opõe agora um sistema em duas classes: a 1ª, configurando o “inner circle” das UO “compósitas”, cujos diretores são equiparados a subdiretores-gerais, ainda que para efeitos meramente remuneratórios; e a 2ª, que integra o vasto magma das UO “singulares”, dirigidas por diretores de serviços ou chefes de divisão.

E parece afigurar-se, aos redatores, uma ordem natural de coisas a preeminência por este modo concedida (para citar somente alguns exemplos) ao Museu Nacional de Etnologia / Museu de Arte Popular ou ao D. Diogo de Sousa / Museu dos Biscainhos / Mosteiro de São Martinho de Tibães ou ainda ao Museu de Alberto Sampaio / Paços dos Duques de Bragança / Castelo de Guimarães, sobre UO “singulares”, como alguns dos museus nacionais de mais valioso, extenso e representativo acervo e de mais relevante História, como sejam o Museu Nacional de Arte Contemporânea-Museu do Chiado, o do Azulejo, o Soares dos Reis ou o Machado de Castro. Ou que Palácios Nacionais como os da Ajuda ou Mafra, ou Mosteiros Património da Humanidade, como os de Alcobaça e Batalha ou o Convento de Cristo, se uniformizem com os do Abade de Baçal ou Terra de Miranda, ou com a Fortaleza de Sagres e a Ermida de Nossa Senhora de Guadalupe.

No que diretamente se reporta ao MNAA — que, como dito é, não acompanhou a elaboração do presente texto —, ninguém, naturalmente, o auscultou sobre a bondade da sua “composição” com a Casa-Museu Anastácio Gonçalves, com cujas coleções (especialmente notáveis no domínio da pintura naturalista) as suas dispõem de escassa afinidade. Mas é certo ser, na aparência, unicamente pela via de semelhante consórcio, que se exime a ficar reduzido a UO singular, num quadro onde até ao

Museu dos Coches se atribui dignidade “compósita” pela sua conspícua associação ao Picadeiro Real — até há pouco, justamente, o Museu Nacional dos Coches por antonomásia (sendo o novo edifício a sua ampliação): a presumir-se não ocultar o presente diploma o subtil regresso da ideia de restabelecimento da antiga função equestre, cuja afinidade com a prática museológica, em bom rigor, é de grau afim à *afinidade patrimonial* construída entre o Museu Nacional de Arqueologia e os monumentos manuelinos dos Jerónimos e Torre de Belém...

É certo que a ninguém ocorreu que o Museu Nacional de Arte Antiga poderia ser, no mesmo espírito do MNC, em si mesmo (já agora) uma “unidade compósita” de direito pleno, pela associação MNAA-Palácio Alvor / Capela das Albertas / Anexo (Rebello de Andrade) — invocando-se, igualmente, a sua distinta História e mesmo vocação expositiva... Mas o espírito que preside à presente legislação é claro, ao nivelar a sua direção com as dos restantes membros deste círculo áureo da museografia nacional, do Restelo ao Alto Minho.

2. A AUTONOMIA JURÍDICO-ADMINISTRATIVA:

O presente diploma, afirma-se, “aprova o regime jurídico de autonomia de gestão dos museus, monumentos, palácios e sítios arqueológicos, serviços dependentes da Direção-Geral do Património Cultural (DGPC) (...)

e das Direções Regionais de Cultura (DRC)”. É, porém, claro no que respeita ao marco administrativo que enquadrará a atividade das novas UO:

“Sem os retirar da dependência da DGPC e das DRC, urge, assim, dotar os principais museus, monumentos, palácios e sítios arqueológicos de uma maior autonomia de gestão, pela delegação de competências nos seus diretores, que lhes permita tomar decisões quanto à sua atividade e programação, combinando a autonomia de gestão com as vantagens que advêm da racionalização de alguns serviços, nomeadamente quanto à partilha de recursos comuns centralizados.”

Ora, uma vez que todas as estruturas a que o projeto de DL se refere conservam, na prática, a integridade do **regime jurídico** atual (designadamente fiscal), prolongando-se a situação de **serviços dependentes**, seja da DGPC, seja das DRC — justamente e desde sempre com competências por natureza delegadas nos respetivos diretores para as decisões de atividades e programação (como de outro modo poderia ser?), no mais permanecendo unidos às respetivas tutelas (DGPC/DRC) pelas *“vantagens que advêm da racionalização de serviços, nomeadamente quanto à partilha de recursos comuns centralizados”* —, não se compreende no que possa o presente diploma configurar qualquer alteração de ordem prática ao “*satus quo*” existente e, designadamente, materializar um novo **regime jurídico**, como nele se afirma.

Efetivamente, nos termos da sua redação, entende-se a *Autonomia de gestão*

(Artigo 9º) como consistindo na “concessão à unidade orgânica da faculdade de tomar decisões relativamente à sua organização e atividade, no quadro das competências atribuídas ao seu diretor, e tendo em conta os recursos que lhe são atribuídos”. Ora, tal não configura qualquer novidade em relação à situação atual, cujo ónus (neste específico domínio) advém, tão somente, da limitação dos “recursos atribuídos”: ou, mais especiosamente, do continuo diferencial existente na relação entre estes e os recursos **realmente disponibilizados** pela consabida entropia da burocracia inerente à relação serviço central/serviço dependente.

Outro tanto se diga, na verdade, da capacidade de celebrar “*Protocolos de colaboração*” (Artigo 13º) com outras entidades, nacionais ou internacionais, públicas e privadas (...), para a realização de projetos comuns”. Também aqui não se alcança compreender como pode um diretor de uma estrutura sem capacidade fiscal obrigar um compromisso que onere e comprometa a tutela de que depende. Neste contexto, nada, na verdade (mais que uma obsessiva cultura centralizadora) impede hoje um diretor de celebrar “protocolos de colaboração”, desde que não onerosos para a instituição: mas tal exclui toda a possibilidade de ser parceiro de direito pleno em atos que exijam a disponibilização de qualquer compartida, sem a aquiescência e controlo da tutela, cuja única assinatura é juridicamente válida.

Nada de novo, pois, se configura no **regime jurídico** anunciado.

3. O ACESSO ÀS RECEITAS:

Sobre esta decantada matéria, afirma-se, peremptoriamente, no diploma:

“As unidades orgânicas passarão a ter acesso às receitas por si geradas, não deixando de ter em atenção o princípio da solidariedade que está também subjacente a este novo regime jurídico.”

Mais especificamente, porém, é o Artigo 11º que se debruça sobre a *Consignação de receitas*. Nos seus termos, compromete-se a tutela a afetar às unidades orgânicas todos os rendimentos diretamente resultantes da respetiva atividade, nomeadamente as receitas provenientes de: venda de bilhetes; mecenato; contrapartidas obtidas no âmbito de protocolos com instituições públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras; alienação de material de *merchandizing*; cedência temporária de espaços; cedência temporária de bens e (surpresa das surpresas!) igualmente da gestão de fundos europeus.

O mais surpreendente não é, assim, seguramente, a “capacidade” de cada UO para a “definição da sua atividade”, com sempre deteve, mas as que lhes surgem agora afetadas, de “gestão e execução do seu orçamento”, de “autofinanciamento” e de “gestão das receitas que lhes estão consignadas”, tendo em conta a incapacidade que lhes é inerente, na condição de serviços dependentes da estrutura onde, precisamente, se cobram e gerem as “receitas (putativamente) consignadas”, por

intermédio dos respetivos serviços administrativos.

Maior surpresa, ainda, advém da capacidade atribuída às UO e suas direções para a “aquisição de bens e serviços e execução de empreitadas, dentro dos limites a definir” — matéria sobre a qual, justamente, o texto é amplamente omissivo. Como podem serviços dependentes sem identidade fiscal, mesmo com uma delegação de competências, adquirir (ao que se supõe em nome próprio), bens e serviços, lançar concursos e adjudicar empreitadas (Artigo 15º, *Competências do diretor*), ou gerir fundos europeus, é matéria que transcende a comum imaginação.

Afigura-se, assim, que tais operações serão, realmente, operadas na prática pelos serviços centrais, no quadro da “gestão e execução” do orçamento aprovado para a respetiva UO/serviço dependente, domínio onde, por conseguinte, se não alcança lobrigrar distinção entre o regime jurídico existente e o que se propugna.

As questões de índole financeira (as únicas, na verdade, que parecem iluminar a doutrina da peça jurídica) são, aliás, tratadas de forma a um tempo rápida e contraditória:

1. *“O montante de receita própria a consignar em sede de elaboração do orçamento anual de cada unidade orgânica terá por limite o montante das respetivas despesas resultantes do plano de atividades aprovado pelo diretor-geral da DGPC ou pelo diretor regional da DRC.”*

2. “O excedente da receita de cada unidade orgânica, referido no número anterior, é distribuído pelas unidades orgânicas cujas receitas sejam inferiores às suas despesas de funcionamento, estimulando a respetiva programação.”
3. “O valor de receita cobrada por uma unidade orgânica que exceda o valor orçamentado nesse ano fica consignado a essa unidade orgânica, podendo ser utilizado em despesa.”

Ora, num quadro em que todas as estruturas a que o projeto de DL se refere conservam o atual estatuto jurídico-administrativo (logo, fiscal) de serviços dependentes (seja da DGPC, seja das DRC), justamente o “acesso às receitas por si geradas” será sempre intermediado pela estrutura central, que os recebe e distribui, e a quem compete autorizar as despesas respetivas, como, justamente, na atualidade se consigna (com a morosa entropia que a experiência das coisas diuturnamente ilustra).

A aparente obrigatoriedade de afetar a cada “unidade orgânica” as receitas por si geradas, terá, pois, a mesma aplicabilidade prática que atualmente têm as verbas atribuídas aos planos de atividades aprovados.

Sem qualquer controlo dos respetivos procedimentos administrativos, ritmo de encaixe das receitas, etc., as “unidades orgânicas” continuam no exercício pleno do seu estatuto de... “serviços dependentes”.

4. A GESTÃO POR OBJETIVOS E OS CONTRATOS-PROGRAMA:

O Artigo 8º afirma claramente que “O regime de autonomia de gestão dos museus, monumentos, palácios e sítios arqueológicos assenta na gestão por objetivos.” Por sua vez, o Artigo 9º, que se debruça sobre o conceito de *Autonomia de gestão*, esclarece que “A gestão por objetivos consubstancia-se no cumprimento de metas objetivas, quantificadas e mensuráveis, em todas as funções museológicas e de salvaguarda patrimonial consagradas na lei, que integrarão os contratos plurianuais de gestão” e ainda que “A autonomia de gestão dos museus, monumentos, palácios e sítios arqueológicos consubstancia-se através de um contrato plurianual de gestão”.

Sobre as especificidades e obrigações dos *Contratos plurianuais de gestão* pondera o Artigo 10º. Nos seus termos, “O diretor da unidade orgânica celebra com a DGPC ou a DRC um contrato plurianual de gestão pelo prazo da respetiva comissão de serviço” (5 anos, renováveis uma única vez), pelo qual se obriga, entre outras, a: definir “os objetivos e as metas (*quantificadas e mensuráveis*) a atingir durante a vigência do contrato” e a enviar obrigatoriamente à respetiva tutela os “documentos de prestação de contas, incluindo relatórios de atividade e acompanhamento do cumprimento dos objetivos definidos”. O contrato programa, por seu turno, incluirá “a dotação do orçamento a atribuir”, bem como “O montante máximo

para a autorização de despesa a delegar (supõe-se que honorificamente, ou seja, até ao limite máximo de um ajuste direto - € 5.000,00) no diretor da unidade orgânica para a aquisição de bens e serviços e com empreitadas”, além de consignar os termos da sua “suspensão ou resolução em caso de incumprimento”.

Temos assim um quadro novo — verdadeira *mudança de paradigma*, como se afirma no diploma —, em que o diretor deve obrigar-se a um contrato-programa pelo tempo da sua comissão de serviço (plurianual, de 5 anos, renováveis uma única vez), com base em instrumentos e recursos que não domina nem controla, tendo em conta o estatuto de serviço dependente da UO que dirige. E tudo isto no marco de uma gestão por objetivos, devidamente *quantificados e mensuráveis* (mas não, aparentemente, *qualificáveis*, como o deverão ser a qualidade e o rigor do trabalho científico ou pedagógico de uma instituição cultural). Sendo que, em serviços por completo desguarnecidos de recursos administrativos ou técnicos, se obriga (sob penas que o diploma se não esquece de enunciar) a enviar à respetiva tutela os “documentos de prestação de contas, incluindo relatórios de atividade e acompanhamento do cumprimento dos objetivos definidos”.

Na verdade, sobre o “reforço da programação”, igualmente referido como ambição do presente diploma, sobretudo no que se refere à aludida “aposta na investigação, no conhecimento, na conservação e na divulgação”, não

estão semelhantes matérias, como é bem sabido, diretamente relacionadas com o acesso às receitas geradas, mas antes com a possibilidade (omissa no documento) de contrariar a rarefação e envelhecimento dos recursos humanos, em estruturas que, em percentagem esmagadora, tão pouco chegaram nunca a lançar as bases elementares em tais domínios.

Sáuda-se, como importante novidade, a abertura do recrutamento das direções fora dos limites de uma função pública ela mesma envelhecida e desguarnecida e, especialmente, a sua abertura ao recrutamento internacional: esperando que o desconhecimento dos meandros administrativos que os aguardam, em associação ao quadro remuneratório e aos recursos humanos e técnicos com que serão forçados a levar a cabo os contratos-programa e a sua gestão por objetivos, *quantificados e mensuráveis*, seja suficiente para seduzir os presumíveis candidatos, tendo em conta o grau de compromisso que assumem, do ponto de vista da sua “Responsabilidade e da prestação de contas” (Artigo 3º).

O que, porém, sucederá no novo quadro, de exercício plurianual (por 5 anos), com base no compromisso novo dos contratos-programa, ao conjunto dos diretores recém-admitidos em funções (por triénio, com a exceção única do MNAA), no âmbito de procedimentos concursais (que ainda correm), com base num “contrato social” assaz diverso e face às “cláusulas cominató-

rias” inscritas no diploma, é matéria sobre a qual não ocorre ponderar.

5. ORGÃOS DE GESTÃO

Enfim, uma nota positiva em conclusão: saúda-se igualmente a criação, junto do diretor de cada museu, monumento ou sitio arqueológico, de um *Conselho Geral*, como elo importante de ligação à sociedade civil, não obstante o diploma ser por completo omissivo sobre o modo da sua integração na estrutura de gestão, havida conta ao seu papel estritamente consultivo e, aparentemente, se consignar com carácter obrigatório, independentemente das condições operativas de cada UO, de Miranda do Douro ao Cabo de São Vicente.

A História, porém, parece creditar ao MNAA a paternidade de semelhante instituto (sob a forma do seu Conselho de Curadores, a que deve altos serviços), tal como lhe credita a luta tenaz pela autonomia de gestão dos museus nacionais, sem a qual o presente “projeto de Decreto-Lei” (mesmo que, afinal, perverso fruto) dificilmente existiria.

Pena é, de facto, que não pareça iluminar-lhe o espírito a verdadeira devoção ao serviço público que, há mais de 130 anos, sempre norteou o “primeiro museu nacional” na sua ação — o qual, justamente por essa sua condição, se não esquece nunca de que a deve aos outros.



© MNAA/Paulo Alexandrino

PROJETO DE DECRETO-LEI SOBRE A “AUTONOMIA DOS MUSEUS”

2º COMENTÁRIO DO MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA (03.08.2018)*

PREÂMBULO

Em 27.07.2018 seria promovida, pelo Gabinete de S. Exa. o Ministro da Cultura, uma reunião com o diretor do MNAA, para análise da posição do Museu Nacional de Arte Antiga em relação ao “Projeto de Decreto-Lei sobre a Autonomia dos Museus”, de que fora dado conhecimento ao conjunto dos serviços dependentes da Direção-Geral do Património Cultural no dia 23 p.p., entretanto expressa, sob a forma de “Comentário”, por parte do Museu, no dia imediato.

Na ocasião seriam dadas garantias de ser o referido diploma ainda um “documento aberto”, em conformidade do que seria solicitado o envio, com caráter de urgência, de novo documento, que, na base da informação colhida e em adição aos considerandos já opor-

tunamente exarados, refletisse o pensamento do Museu sobre a matéria, tendo em vista a construção de uma versão final e desejavelmente consensualizada.

Assim, e no marco da garantia reiteradamente obtida de que, em ponto algum do “espírito” que alimentara a elaboração do diploma, se incluía a intenção de alterar a hierarquia dos museus nacionais e, designadamente, a preeminência histórica do MNAA, ultimamente consignada e evocada na Portaria n.º 281/2010, publicada no *Diário da República*, 1.ª série, n.º 101, de 25 de maio, que alterou os Estatutos do Instituto dos Museus e da Conservação, I. P., aprovados pela Portaria n.º 377/2007, de 30 de Março, tão somente se pretendendo dotar de condições operativas o conjunto dos museus, monumentos e sítios arqueológicos nacionais, construindo um quadro legal que proteja, doravante, a sua atividade, com independência dos critérios internamente definidos pelas instituições de que dependem, o Museu Nacional de Arte Antiga declara, por este modo, o que se lhe oferece ponderar, no quadro

* Suscitado, como nele se explica, pelo primeiro *Comentário* e pela sua divulgação na rede dos diretores de museus, monumentos, palácios e sítios arqueológicos abrangidos pelo “Projeto de DL”, a que fora endereçado pelo Gabinete do Ministro da Cultura o email de 23.07.2018, *informando* do respetivo teor, este segundo *Comentário*, solicitado na sequência da reunião, nele referida, entre o diretor do MNAA e o Gabinete do MC, refletindo o que aí se tratou, seria, naturalmente, remetido, pela mesma via e na mesma rede, a 03.08.2018.

da sua atitude, como sempre colaborante e construtiva:

1. SOBRE O “NOVO REGIME JURÍDICO”:

- a) O Museu reitera a sua interpretação, segundo a qual, a manter-se, no novo quadro normativo, a total integração (jurídica, administrativa e fiscal) das instituições ora novamente designadas de “unidades orgânicas” (museus, monumentos, palácios e sítios arqueológicos) nas estruturas (DGPC e DRCs) de que, na letra do projeto de DL, continuam sendo “serviços dependentes”, se não alcança compreender a que título configura a situação descrita a criação de um “novo regime jurídico”;
 - b) Ao invés, a consistir o objetivo central do diploma (como foi afirmado) na mera e essencial dotação das “unidades orgânicas” de meios operacionais de sustentação da sua atividade — por intermédio da delegação, nos respectivos diretores, de competências residentes nas tutelas respetivas (DGPC e DRCs) —, preserva-se, no essencial, o “regime jurídico” vigente, consagrado num organograma de serviços integrados (ou dependentes), respetivamente da DGPC e das DRCs;
 - c) Neste contexto, em que, na essência, se regressará ao quadro de consignação de receitas próprias existente até 2012, acrescido, tão
- somente, do conjunto de obrigações decorrentes do novo instituto dos “contratos-programa”, que consignará a natureza plurianual da delegação de competências em cada diretor e, bem assim, de medidas avulsas, como sejam a cessação da obrigatoriedade de vínculo à função pública para o exercício das funções de direção e a generalização do instituto do “conselho geral” como órgão consultivo, a espessura almejada de um “novo regime jurídico” afigura-se assentar, tão somente, na nova organização hierárquica que decorre da designação dos “serviços dependentes” como “unidades orgânicas” e, muito especialmente, na sua repartição entre “singulares” e “compósitas”, objetivamente introduzindo perturbação num diploma cujo escopo se assevera ser outro.
- d) Finalmente, ao criar um mecanismo de consignação de meios igualitário e transversal (a conceder-se a sua real eficácia no âmbito da conservação plena do estatuto de serviços dependentes), com independência, não somente da missão diversa de estruturas como museus (com necessidades específicas no quadro da investigação científica, programação ou comunicação), monumentos ou sítios arqueológicos, mas do que deles exige a sociedade contemporânea — assim tratando por igual o que é diferente —, persistirá o presente diploma

no não reconhecimento da especificidade do trabalho museológico e das suas necessidades, aprofundando ainda mais (pelo critério de proporcionalidade das receitas) as assimetrias já existentes.

2. SOBRE A “NOVA ORGANIZAÇÃO” DOS SERVIÇOS:

- a) Agregando-se, na atualidade como no futuro, sob a dependência da DGPC e das DRCs, um amplo conjunto de serviços de natureza e vocação assaz diversa (museus — eles mesmos de diverso carácter; palácios nacionais; monumentos de valor representativo também ele diverso e sítios arqueológicos distintos), sobre os quais incide, globalmente, o presente diploma, a respetiva hierarquização, que necessariamente decorre da sua divisão entre UO “singulares” (que, na essência, lhes mantém a antiga condição) e “compósitas” (onde se verifica a concentração de serviços sob uma direção única, equiparada, para efeitos estritamente remuneratórios, a cargo de direção superior de 2º grau/subdiretor-geral), vem introduzir, no quadro operativo, uma evidente perturbação, cujo alcance objetivamente escapa — em especial no âmbito invocado de um diploma essencialmente orientado para as matérias operacionais.
- b) Ora, ao critério esdrúxulo que mantém no estatuto de UO “singulares” (objetivamente secundário, na hierarquia da estrutura, como decorre do quadro remuneratório do respetivo diretor) museus, monumentos e sítios arqueológicos de especial significado, acresce a objetiva anomalia que resulta da agregação, sob a forma de UO “compósita”, de serviços de natureza e vocação assaz distinta (como sejam museus e monumentos), ou especiosa e artificialmente construída (pela subdivisão da mesma unidade histórica), ou ainda agregando instituições museais, porém de problemática justaposição (pela sua diversa natureza e/ou missão), num quadro que, objetivamente, se justifica essencialmente pelas virtualidades (de resto já casuisticamente implementadas) da estrutura concentrada da bilhética, negligenciando a missão central das instituições e configurando, no seu conjunto, a mais bizarra organização de serviços alguma vez tentada em Portugal na área do Património.
- c) A tal acresce (em quadro crónico de carência de recursos), o objetivo acréscimo de encargos que resulta ao Estado da equiparação, “para efeitos remuneratórios”, a cargo de direção superior de 2º grau, do diretor das 5 novas UO “compósitas”, ora equiparadas ao Museu Nacional de Arte Antiga — cuja direção, porém, antes da atual formula de delegação de competências num subdiretor-ge-

- ral e da que no atual diploma se consigna, sempre lhe fora “equiparada para todos os efeitos legais”. Semelhantes recursos seriam, afigura-se, com objetiva vantagem, melhor empregues na recuperação das direções próprias (com a dignidade e operacionalidade que tal consubstancia), seja da Casa-Museu Anastácio Gonçalves, seja do Museu de Arte Popular — que o contexto da crise recente fez cair, por critérios de estrita economia.
- d) Assim, a conservar-se no espírito da Tutela o que a legislação geral consagra sobre a distinta missão e vocação das diversas tipologias de UO, não se afigura provir qualquer benefício da artificial “composição” ora proposta, seja entre museus de vocação distinta, seja (mais grave ainda) entre museus e monumentos. As virtudes da gestão conjugada de bilhéticas, não devendo misturar o que é diverso, assentam, porém, em mera operação administrativa e informática, que há muito poderia e mesmo deveria estar agilizada, estimulando a criação de redes entre as estruturas, o conforto dos visitantes e o aumento das receitas.
- e) Nesse sentido, o Museu Nacional de Arte Antiga opina pela liminar eliminação deste ponto do diploma, nada tendo a opor, porém, à alteração onomástica proposta, de “serviço dependente” em “unidade orgânica”.
- 3. SOBRE A “AUTONOMIA”:**
- a) Como foi afirmado no “comentário” exarado pelo MNAA e agora se reitera, em ausência de identidade fiscal e com cobrança de receitas centralizada na DGPC e nas DRCs, onde os respetivos processos administrativos continuarão, por natureza, centralizados, e não obstante a delegação de competências nos múltiplos diretores e a consignação das receitas próprias consagrada no presente diploma, a palavra “autonomia” não poderá ser aqui entendida senão no mais amplo e “latu sensu”. A tal acresce que o principal ónus do pensamento jurídico que alimentou o projeto de DL resulta da normalização transversal que opera entre estruturas de escalas e missões assaz diversas.
- b) Na verdade, algo de singular — e que se afiguraria dever ser credor de objetiva ponderação — ocorre quando a reivindicação da autonomia (autonomia jurídica, administrativa e, muito especialmente, fiscal) vem sendo, ao menos no domínio público e operativo, causa única, militante e histórica do Museu Nacional de Arte Antiga: outra muito diferente coisa será a elementar recuperação, por parte do conjunto de “serviços dependentes” (ora UO), muito especialmente dos museus ou estruturas musealizadas (com os Palácios Na-

- cionais), da antiga condição operativa (e mesmo desejavelmente melhorada, como exigem as necessidades contemporâneas), incluída a consignação de um conjunto de receitas que lhes possibilite a sustentação da capacidade realizadora e o conseqüente estímulo criativo, dramaticamente tolhidos pela obsessiva centralização dos serviços operada em 2012, com a criação da DGPC.
- c) Simplificando, bastará referir que a objetiva diferença de escala — na abrangência das coleções, no saber e saber fazer instalado, na extensão e qualidade das redes internacionais que integra, no próprio consenso do reconhecimento público —, consagrada no estatuto de exceção que a legislação sempre reconheceu ao Museu Nacional de Arte Antiga, se reflete na sua própria singular capacidade de captação de apoios mecenáticos e na implementação de uma rede de parcerias progressivamente extensa e sem paralelo, bem como no estatuto e antiguidade do seu Grupo de Amigos (GAMNAA), que, de resto, lhe vêm permitindo, nos últimos longos anos, a elementar sustentação, mesmo em domínios que decorreriam da natureza pública da instituição: rede esta que, por natureza, deveria poder mobilizar-se com eficácia na sua própria sustentabilidade, assim o permitisse um eficaz modelo de gestão:
- e disso essencialmente trata a reivindicação, por parte do Museu, da necessária autonomia.
- d) Tal objetiva diferença de escala, aliás e correspondente capacidade mobilizadora de redes de parcerias da mais diversa índole, se refletiria na isolada capacidade de resposta do MNAA ao repto transversalmente cometido (ao conjunto dos museus públicos), em inícios de 2013, pela DGPC, de reflexão e elaboração de propostas sobre o respetivo modelo de gestão. Consignada no estudo “MNAA2020. O Futuro do Primeiro Museu de Portugal”, concluído e superiormente entregue em Setembro de 2015, mobilizaria (no plano administrativo como no da ampliação física), por ano e meio, a título totalmente gracioso, um extenso e altamente qualificado grupo de trabalho, que reflete exemplarmente a amplitude da sua rede de parcerias e a capacidade de mobilização da sociedade civil, espelhando a sua própria dimensão representativa.
- e) Da análise nele consignada resultaria um conjunto de informações (da ordem das condições operativas, como da do seu potencial) que ferem de total inutilidade, para a viabilidade e sustentabilidade de uma instituição reconhecidamente chegada a um ponto crítico, as medidas consignadas no presente projeto de DL. Em contrapartida, para o conjunto das médias ou pequenas

estruturas nacionais, a perturbação consignada no presente diploma (de cuja implementação resultará, desde logo e nos seus próprios termos, a imediata abertura de concursos para todas as UO, no novo quadro de direções quinquenais adstritas à assinatura de contratos-programa), bem como a sobrecarga administrativa que implicará, em serviços transversalmente desguarnecidos de semelhantes valências, não tardará a revelar-se opressora, num quadro global a que bastaria, essencialmente, poder recuperar a elementar agilidade perdida com a reforma de 2012, amplificada na proporção do respetivo desempenho, porém avaliado em acordo com critérios harmonizados com a respetiva missão.

EM CONCLUSÃO:

Ressalvando o essencial do espírito construtivo que terá norteado o presente projeto de DL, e tendo em linha de conta o conjunto de advertências sobre as suas próprias fragilidades no domínio estritamente jurídico, emanadas não somente na nota difundida pelo MNAA, como nas que, posteriormente, viriam a aduzir a APOM e o ICOM, entende-se:

1. Ser de saudar, globalmente, o espírito de consagrar a obrigatoriedade da consignação das receitas próprias geradas à totalidade do conjunto de serviços ora designa-

dos de UO.

2. Ser de saudar a abertura do recrutamento dos cargos dirigentes ao universo exterior à função pública e mesmo o recrutamento internacional.
3. Ser de saudar a implementação transversal do instituto do Conselho Geral, como órgão consultivo (ainda que, desejavelmente, a título de “recomendação”, sem natureza estritamente obrigatória).

Para a implementação deste conjunto de inegáveis virtualidades — por modo algum, porém, configurando um “novo regime jurídico” —, bastarão, decerto, os competentes diplomas sectoriais, que regulamentem cada um destes aspectos, sem, por tal, se originar, na estrutura como nos serviços, a perturbação decorrente de uma nova organização, que, sem configurar um “novo regime” no essencial, o será somente no plano operativo, todavia com gravíssimos custos.

Assim, ao invés e pelas razões supra-aduzidas, em acréscimo às que se expuseram na primeira nota:

1. Reputa-se altamente perniciosa a nova organização proposta dos serviços dependentes em dois círculos, artificialmente construídos, de UO “singulares” e “compósitas”;
2. Reputa-se igualmente inconveniente a perturbação causada nos serviços pela sua imediata decapitação, a entrar em vigor o presente diploma na sua atual redação;

3. Reputa-se igualmente nociva a submissão do novo quadro operativo a uma gestão “por objetivos”, quantificáveis e mensuráveis, do modo prescrito, em acordo com contratos-programa cuja exequibilidade é, objectivamente, problemática, em ausência de meios, estrutura e cultura apropriada dos serviços.

Neste contexto e num quadro global que, emergindo cristalina e declaradamente da luta do Museu Nacional de Arte Antiga pela obtenção de condições elementares de trabalho (sempre assumidas no marco, mais amplo, de reivindicação de meios para o conjunto dos museus em que se integra), porém do qual sairia, inversamente, gravemente lesado e comprometido na sua própria sobrevivência enquanto instituição, o Museu mantém a sua posição teórica, face à problemática enunciada.

Nesse sentido, aguarda com expectativa a efetiva consecução do mandato público recebido por S. Exa. o Senhor Ministro da Cultura, em 16.05.16, de S. Exa. o Senhor Primeiro Ministro, ou bem o esclarecimento de ter o mesmo sido revogado, tendo em conta a contradição em que com ele se encontra o presente projeto de DL — sendo que tal mandato se iluminava da percepção do conjunto de razões exposto, na determinação (aliás prudente) de experimentar no MNAA um “projeto-piloto”, que, após, se poderia, justamente, alargar gradualmente.

Com a virtude inerente de quebrar a letal “unidade orgânica” (essa sim) do conjunto de museus, monumentos e sítios, consagrada (no caso) na sua atual integração na DGPC — por essa via abrindo espaço a ulteriores alterações do atual modelo de gestão —, a própria prática decorrente do exercício da sua implementação teria a virtude de determinar o seu paulatino e casuístico alargamento, onde e quando necessário: sem o ónus financeiro para o Estado, a sobrecarga administrativa para os serviços e a sua radical perturbação que advém do novo regulamento (como seria melhor designação) agora idealizado.

A sustentabilidade do MNAA, por sua vez, decorrente da mera libertação reivindicada das receitas próprias (agora, felizmente, consignadas para todos), adviria da fundamental dotação de instrumentos administrativos (a essencial identidade fiscal), resultando num quadro novo (aqui sim, num novo regime jurídico), cujo irrelevante ónus financeiro para o Estado, não somente teria demonstradas vantagens do ponto de vista da essencial missão da instituição, como do seu próprio impacte económico.

Em espírito de construtiva colaboração e da sua essencial missão de atender ao conjunto dos interesses das instituições patrimoniais que decorre das obrigações próprias do estatuto que a História lhe consagra de “primeiro museu”, o MNAA, fazendo uso da longa ponderação que detém sobre esta matéria, entende, assim, finalmente, que:

1. É urgente e inadiável a concessão ao Museu Nacional de Arte Antiga, não somente da consignação da totalidade das receitas geradas, mas da efetiva autonomia fiscal, acompanhada de ação determinada do Ministério da Cultura no sentido de complementar o apoio da Câmara Municipal de Lisboa ao processo da sua necessária ampliação. Só a urgente implementação deste conjunto de medidas logrará proteger o futuro de uma instituição objetivamente ameaçada, estimulando, em simultâneo, o desenvolvimento das suas demonstradas potencialidades.
2. Ao conjunto dos museus e estruturas musealizadas (Palácios Nacionais), por sua vez (que partilham a mesma vocação), deverá, simplesmente, ser operada a consignação das receitas geradas e a mais ampla delegação de competências que em direito puder ser feita, protegendo e estimulando, por esse modo, uma capacidade realizadora que se encarregará de ilustrar a sua própria hierarquia natural (entre escala, missão e desempenho), entre os que, sob qualquer fórmula, reunirão as condições para virem a seguir o caminho do MNAA e os que, ao invés, se encontram melhor protegidos, nos seus próprios interesses, no interior de uma rede de partilha de recursos comuns (que, em todo o caso, se não deve confundir com o conceito atual de UO “compósita”).
3. Por seu turno, o conjunto dos monumentos e sítios patrimoniais, onde se inclui o grupo relevante dos Mosteiros Património da Humanidade, com vocação distinta e capacidade assimétrica (mas assimétrica também em relação ao universo dos museus) de captação de receitas — porém sem a mesma ordem de necessidades do ponto de vista da investigação/programação/comunicação —, teria aparentemente vantagem em seguir um modelo autónomo e próprio de gestão.
4. Transversalmente, porém, é altamente perturbadora das estruturas a sua decapitação, por efeito da imediata abertura de concursos para as direções respetivas, no quadro do novo modelo proposto de contratos-programa quinquenais. Ainda neste âmbito se reputaria de objetiva conveniência a sua limitação a 3 mandatos (e não 2, como proposto), seja porque 15 anos (v.g. o tempo de exercício do último diretor do Museu do Prado) se afigura razoável para o desenvolvimento coerente de um projeto, seja porque a novidade do modelo proposto, a vingar, comprometeria, seguramente, a sua cabal execução em ampla parte do primeiro lustro.
5. Finalmente, a cessação de obrigatoriedade do vínculo à função pública, tal como a possibilidade de recrutamento internacional, se serão, de certo, relevantes no preenchimento

das competências de direção, são, todavia, essenciais no plano da gestão das coleções e da investigação científica, missão central dos museus e estruturas musealizadas, mas que parece não ser ponderada nos objetivos do presente diploma — sendo certo que a sobrevivência do conhecimento instalado depende da sua urgente regeneração, a qual implica a revisão das carreiras de técnico superior, por forma a proteger (designadamente no que ao MNAA respeita), o número já avultado dos detentores de doutoramento, estimulando a sua valorização pessoal com reflexos no quadro profissional.

Este, sumariamente, o conjunto de reflexões que configuram o contributo do Museu Nacional de Arte Antiga, no momento em que é, enfim, solicitado.



**Com espanto,
o MNAA vê
no novo
organograma
diluir-se a
sua condição
de 'primeiro
museu'**

A TENTAÇÃO AUTORITÁRIA DO PODER E A CHAMADA “AUTONOMIA” DOS MUSEUS*

Começam a chegar à imprensa informações sobre a proposta de Decreto-Lei para o «Novo Regime Jurídico de Autonomia de Gestão dos Museus, Monumentos, Palácios e Sítios Arqueológicos», que ditará o futuro de 30 instituições dependentes da Direção-Geral do Património Cultural e das quatro Direções Regionais de Cultura. A 8 de setembro, noticia a Lusa que esta foi «apresentada em junho aos diretores de museus e entidades representativas (...) que responderam com contributos e sugestões para o novo regime». Volvida uma semana, a mesma agência acrescenta que «o novo regime jurídico de autonomia de gestão de museus, monumentos e sítios arqueológicos figura entre as prioridades do Governo estabelecidas na proposta das Grandes Opções do Plano (GOP) para 2019», e que «de acordo com o documento, a que a Lusa teve acesso e que ainda vai ser discutido com os parceiros sociais, em 2019, na área da Cultura, vai ter lugar o reforço dos níveis de investimento, a par de uma gestão sustentada, nomeadamente através do maior investimento financeiro nos organismos tutelados». Para quem, há mais de 8 anos,

inventa hora a hora meios para manter o mais importante museu português, estas promessas soariam a milagre.

Inexatidões, nas informações tornadas públicas, fizeram, contudo, o pobre desconfiar da esmola. A proposta (concebida em reserva total no gabinete do ministro da Cultura), apenas a 11 de julho (e não em junho) foi desvendada às «entidades representativas», APOM e ICOM, em reunião presidida pelo ministro, como esclarece a informação publicada pelo ICOM, na qual se arrolam os seus «contributos e sugestões para o novo regime». Museus e monumentos, porém, só a 23 de julho (às 19h47) tomaram conhecimento do seu teor, num e-mail endereçado aos seus diretores, não para colher «contributos e sugestões» mas para «conhecimento, com carácter de urgência». É nessa data histórica que o signatário destas linhas tem acesso ao documento, de pouco lhe valendo ser o diretor daquele que o quadro jurídico vigente consagra como «primeiro museu» ou a sua condição de subdiretor-geral do Património Cultural. A carência de conhecimento sobre a realidade dos museus, por parte da estimável equipa que assessorou o

* In *Público*, 25 de setembro de 2018, p. 49.

ministro da Cultura, poderá explicar as razões que terão levado a prescindir dos seus «contributos e sugestões», não obstante a sua experiência na gestão de um equipamento muito complexo e o seu atrevimento na verbalização (com insistência irritante) da palavra «autonomia», agora com honras de GOP. Mais subtil explicação terá, decerto, a redução das «entidades representativas» à APOM e ao ICOM, excluindo-se, entre outras, a Associação dos Arqueólogos Portugueses (aplicando-se «o novo regime jurídico de autonomia» também a sítios arqueológicos e sendo esta a mais antiga associação nacional de defesa do património).

Às reservas suscitadas pelas «entidades representativas» presentes na reunião de 11 de julho (em especial as da APOM, apoiadas em parecer jurídico) somou-se a rápida resposta do MNAA ao e-mail recebido, perturbando a rota estabelecida. Não cabe aqui enunciar o seu extenso conteúdo, mas insistir na crítica central: no novo organograma, museus, palácios, monumentos e sítios arqueológicos mantêm a condição de «serviços dependentes», ou seja, permanece o regime jurídico actual, incluindo o fiscal, não se configurando, ao contrário do que se proclama, um «novo regime jurídico». Sem autonomia fiscal, não existe autonomia, e a necessária mediação das tutelas em todo o tipo de ato administrativo irá converter o «novo paradigma» numa falácia, fazendo desabar, sobre serviços depauperados e desguarnecidos de recursos técnicos e

humanos, uma carga imensa, acrescida de uma desumana responsabilidade. A entrada em vigor do novo DL irá também decapitar 30 equipamentos, projetados de chofre no labirinto dos procedimentos concursais.

A rápida reação do MNAA (e as reservas da APOM e de um ou outro museu) teve por consequência a chamada do seu diretor ao Ministério da Cultura, a 27 de julho. Da reunião saiu a solicitação de um documento «constitutivo», que incluísse «contributos e sugestões», entregue a 3 de agosto. Não menos incisivo, sintetizou o teor da resposta precedente, reafirmando a elementar noção de que, sem NIF (o instrumento que, aos cidadãos e às empresas ou instituições, permite ter receitas e controlar processos), a «autonomia» não passará de ficção. A 21 de agosto, recebia o MMNA, por cortesia do ministro, a «nova versão» da proposta de DL, resultante, agora, de contactos vários com «alguns dirigentes, associações representativas do sector, personalidades de reconhecido mérito e competência na área» (qualidades nas quais fazemos fé). Em clara indicação de *consumatum est*, anuncia-se a entrada «no circuito legislativo muito brevemente». Informou a Lusa, todavia, a 15 de setembro, que o documento «ainda vai ser discutido com os parceiros sociais em 2019»...

Nem tudo é mau, claro (ainda que a entropia atávica da administração pública acabe, certamente, por reduzir a pouco mais do que pó o cenário apa-

rentemente ideal). A proposta de DL abre, finalmente, o recrutamento dos diretores (mas por que não dos conservadores?) ao universo exterior à função pública e mesmo internacional e impõe a obrigatoriedade de consignar às instituições as receitas geradas, como o MNAA sempre reivindicou.

O acesso às modestas receitas que gera (500 mil euros), base essencial da «gestão sustentada» por que se vem batendo, teria salvado o Museu. Tal benefício, acrescido da autonomia jurídica e fiscal (que não tem ónus), teria possibilitado o aumento dos recursos e, passo a passo, permitido escorar o quadro humano, hoje em iminente rotura. Contra tal se ergueram sempre argumentos financistas — os mesmos que agora se esfumam, sem reparos à multiplicação dos cargos dirigentes e à geral (e justa) consignação das receitas geradas. A autonomia (mesmo que não fiscal) é agora para todos, menos para a voz que por ela sempre clamou.

Com espanto, o MNAA vê no novo organograma diluir-se a sua condição de «primeiro museu» e a sua integração num círculo homogéneo de «unidades orgânicas», onde ascende um novo astro: o Museu Nacional de Arqueologia, em associação com os Jerónimos e a Torre de Belém. A afirmação triunfal do presidente do ICOM-Europa (e ilustre arqueólogo) à mesma Lusa, de que «é justo que alguns diretores passem a ser equiparados a subdiretores-gerais, e que se tenha posto fim ao estatuto jurídico especial do Museu Nacional

de Arte Antiga» aponta o (des)norte de um processo, no qual várias outras questões causam assombro. Desde logo, que num Estado democrático e numa sociedade aberta — onde, por natureza, deve estimular-se a livre discussão, sobretudo quando se trata de recursos públicos —, se arrogue o direito a preservar antigos tiques de autoritarismo, querendo, podendo e mandando a partir da solidão dos gabinetes e tirando partido da desinformação geral e histórico desinteresse sobre a subnutrição das instituições culturais públicas. E contando, claro, com a zelosa aplicação de códigos não escritos que inibem os dirigentes dos tais «serviços dependentes» de fazer alarde das misérias da sua condição, ao invés do que ocorre nos sectores da Cultura que se gerem pelas regras liberais (do teatro à dança, da música ao cinema ou à criação plástica, incluída Serralves, não obstante a amplitude da participação estatal).

Para sustentar-se e proteger-se, o MNAA — cuja diferença de escala em relação aos outros museus é prosaicamente perceptível — pediu apenas o tal NIF e o acesso às receitas próprias, essenciais à sua «gestão sustentada». Mas foi-lhe sempre dito que esses 500 000€ gerariam fatal desequilíbrio nas contas públicas. Afinal não. Afinal é fácil dar tudo a todos e ficar contente. Só convém perceber que não é só com fogo que se destroem os museus; também se matam administrativamente.



MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA
13 OUT 2017

DEBATE

MNAA Século XXI

Modelos de gestão, financiamento
e recursos humanos nos museus da Europa

E AFINAL DO QUE FALAMOS?*

A palavra «museu» – como a palavra «universidade», para usar um exemplo que facilmente se compreenderá – deixou já de ter um sentido unívoco e de corresponder a um «valor» por todos reconhecido e universalmente garantido; aquele que presidiu à criação das duas instituições, uma no alvorecer da Contemporaneidade, a outra no ocaso da Idade Média. Na verdade, soaria hoje estranho que um cidadão, pelo mero facto de ser graduado por uma qualquer universidade (demais no tempo do *e-learning*), dispusesse de automática habilitação para lecionar em Oxford ou Harvard, em Bolonha ou Paris, em Lisboa ou Coimbra; sendo, contudo, a obtenção e reconhecimento da *licentia ubique docendi* a origem do conceito de «escola geral» há mais de oito séculos. Desde então, porém, passou muita água sob as pontes...

De facto, do prestígio da «marca» resultou, com o tempo, uma tamanha prole, que é hoje densa a floresta de *universidades* disponíveis. E tal conduziu – a fim de iluminar quer o processo de escolha dos respetivos candidatos

quer a própria qualidade e dimensão do investimento (público ou privado) – à criação de instrumentos de hierarquização, organizando-as numa escala de valor: os conhecidos *rankings*. Outro tanto ocorre, na verdade, com o conceito de «museu»: nele também se acolhem hoje as mais diversas realidades, de que uma percentagem ampla pouco ou nada tem que ver com o *palácio das musas* do antigo arquétipo sob o qual se abrigou a sua origem. Também aqui (com a óbvia agravante de que resulta infinitamente mais barata a criação de um *museu* do que a de uma *universidade*, modesta embora) se acolhe hoje, à sombra de uma chancela ilustre, onde ressoa ainda a mítica referência das instituições matriciais (os Uffizi, o Louvre, a National Gallery ou o MET), um frondoso bosque das mais diversas organizações.

Nos nossos dias, o universo dos museus (entre nós como em toda a parte) configura um mosaico assaz heterogéneo, tanto no plano das origens como no das próprias vocações, onde o único elo comum que se lobrica é estarem, de-

* In *Debate MNAA Século XXI. Modelos de gestão, financiamento e recursos humanos nos museus da Europa*, Lisboa, MNAA-Imprensa Nacional, 2018. P. 11-18. O volume recolhe a transcrição da jornada, decorrida a 13.10.2017, que reuniu no Museu um conjunto de experiências internacionais reputadas como especialmente pertinentes para o tema em apreço. Com ela se fechou o contributo da instituição para a ponderação desta matéria, após o estudo *MNAA2020 (2015) e Ampliação do MNAA (2016)*. O presente texto configura o prólogo, redigido em outubro de 2018, para a respetiva edição.

mocraticamente, abertos ao público (de forma onerosa ou gratuita), razão profunda, porventura, da apetência global pelo modelo. A tal acresce que, à bolina da cultura patrimonialista contemporânea (e da eficácia da relação pública), se assiste, nos nossos dias, a uma verdadeira febre constitutiva de instituições que, em todas as declinações do tema, aspiram ao uso do topónimo – relevante fenómeno, na verdade, que muito importa ponderar.

Assim, dos «museus de figuras de cera», de tradição antiga, aos modernos «centros interpretativos», de vários escopo e sofisticação, ou mesmo a instituições desprovidas de coleção própria e cuja atividade se centra, quase em exclusivo, na programação (quadro comum a avultado número das que têm por objeto a arte contemporânea), certo é que, sob o amplo chapéu da palavra *museu*, se acolhe um feixe multicolor de instituições, onde, igualmente, se inscrevem os antigos museus de belas-artes, de arqueologia ou de ciências, em regra estatais, e nos quais se afigura sobreviver o antigo tópico da *domus musae* insistindo em modelar-lhes a missão. Não menos caleidoscópico é o panorama que ilustra o amplo leque das soluções administrativas adotadas, onde convivem, em estruturas de variada dimensão (grandes, ou desmesuradas mesmo, ou médias, quando não minúsculas), os domínios público e privado e os âmbitos nacional, regional ou local, em escalas de relevância também muitíssimo distintas.

No quadro deste património institucional multivariado e cuja matriz, longe de evidenciar desgaste, se renova em contínua expansão, a organização de um *debate* – como aquele de que aqui se dá fé e razão – sobre um modelo de gestão para o Museu Nacional de Arte Antiga, que não só possibilite a sua sustentabilidade como o projete no complexo marco operativo disponibilizado pelo século XXI, arriscaria uma total futilidade (ferindo, afinal, de objetiva inutilidade a edição das respetivas atas), se feito à margem da introdução de um elemento de hierarquização, que defina e situe a própria instituição, seja no amplo *puzzle* da museografia nacional, seja no específico conspecto dos museus públicos em que se inscreve. Importará, assim, forçosamente, começar por esclarecer *do que falamos*, no momento de tratar do quadro administrativo em que opera o atual MNAA, desenhando, em simultâneo, aquele em que importaria que pudesse exercer o seu labor.

Convém, desde logo, *saber do que falamos* ao tratar de um tema objetivamente incontornável, que emerge, recorrentemente, das rituais quantificações de visitantes que exige a própria nutrição dos *media* (e inscrevem cada museu em régua graduada de preferência pública), mas também por efeito da relação umbilical estabelecida entre um museu (qualquer museu) e os públicos que o demandam, graças aos quais acaba por enredar-se nas malhas (maliciosas) da perspectiva do *consumidor*. Ora, conduz tudo isto, a despeito da consa-

bida peculiaridade dos métodos de aferição e dos consequentes resultados¹, ao estabelecimento inexorável de um *ranking* informal, com os riscos inerentes.

Importa, também, atentar no que se entende pela missão essencial de um museu como o MNAA, obviamente assaz diversa da de um *sítio patrimonial*, porquanto tal matéria se entrecruza com a da própria sustentabilidade da instituição. Dele deverá esperar-se, na verdade, mais do que a receita financeira da bilhética (aqui, como em todos os museus afins, sempre deficitária, face aos custos de estrutura e de atividade), uma efetiva contribuição para a economia, por efeito do seu impacto na «marca» global onde se inscreve – nacional, regional, local. Impacto esse que se colhe – mais do que no rendimento líquido que eventualmente proporcione ou no dos serviços que estimula – no consumo cultural que promove e gera, por força, desde logo, do conhecimento novo que produz (sendo que em tal matéria muito importaria fazer jurisprudência da sábia e reservada reação do Museu do Prado ao que qualificou de *excessivo sucesso de públicos* da magna exposição «Bosch 500 Anos»²).

Tratando-se, como sucede com o MNAA, de um museu público, com 133 anos de História, mais do que à informação ministrada ao visitante na hora de eleger o seu destino é à aplicação dos recursos públicos – que disso

mesmo se curou nesta jornada – que muito importa a definição da sua posição hierárquica, por dela, justamente, decorrerem as noções de dimensão e da consequente escala das necessidades a acautelar, por parte do Estado, naturalmente, mesmo que não, indeclinavelmente, em regime de exclusividade. De facto, o Museu existe para o cumprimento de um serviço público que é missão do Estado sustentar, a par de outras áreas, igualmente deficitárias e essenciais, como a Educação, a Saúde ou a Justiça.

É certo, todavia, que o percurso histórico da instituição (não longe já do século e meio) constitui evidente ativo na hora de apurar o seu posicionamento no amplo espectro dos museus públicos onde se situa. Criado, como hoje o conhecemos, com a implantação da República, em 1911 – mas herdeiro, no essencial, das coleções, da orgânica e do próprio edifício do Museu Nacional de Belas-Artes e Arqueologia, fundado em 1884 –, originou-se na ideia de dotar o país (como ocorria na generalidade dos países europeus) de um museu de cunho fortemente identitário, ilustrativo da sua História e riqueza patrimonial, com a missão de museu central. E ainda que, com o tempo e a evolução do tecido museológico nacional, dele (e das suas coleções) derivasse a criação de outros, conservou, longamente, um papel singular, tanto no quadro da gestão de outros museus e palácios, como,

1 <http://www.patrimonio.pt/single-post/2018/10/03/Os-«10-melhores-museus-portugueses»-na-escolha-da-TripAdvisor®>

2 https://www.elespanol.com/cultura/arte/20170321/202480329_0.html

sobretudo, enquanto definidor das boas práticas nas áreas da conservação e da formação, replicando o modelo francês de *museu normal*.

Com tudo isso, e malgrado a desafetação de parte das suas coleções por efeito das sucessivas instituições a partir dele criadas – como os museus nacionais de Arqueologia (1893), de Arte Contemporânea (1911) ou do Azulejo (1980), ou mesmo o dos Coches, dele dependente entre 1935/43 – o MNAA é detentor do grande acervo nacional no seu domínio: mais de 50 mil peças, organizadas entre as grandes áreas da Arte Portuguesa, da Expansão e Europeia (de que constitui a única coleção pública), repartidas por pintura, escultura e pelo amplo espectro das artes ornamentais, produto de incorporações de origem histórica (caso dos bens eclesiásticos ou das coleções reais), mas também de aquisições, além de inúmeros e contínuos legados ou doações, que espelham cabalmente a sua dimensão representativa para o conjunto da sociedade nacional.

Destas, cerca de 8.000 estão expostas nas mais de 80 salas que compõem o edifício onde se abriga (há muito tido por exíguo), sendo da ordem prosaica do elementar bom senso (e, sobretudo, do nível da boa informação) a perceção da sua diferença de escala em relação ao conjunto dos museus nacionais – censo onde se incluem públicos e privados. E a presença, no ano findo de 2017, de quase centena e meia de obras, de todas as suas coleções, em grandes expo-

sições de quatro continentes (Europa, América, Ásia e Oceânia), ilustra cabalmente o seu prestígio, sem paralelo em Portugal. Ao mesmo tempo, a inédita (e ousada) operação que, em 2016, mobilizou todo o país numa subscrição pública destinada a adquirir a magistral *Adoração dos Magos*, de Domingos Sequeira, constitui, porventura, a mais cabal ilustração da posição ocupada pelo Museu Nacional de Arte Antiga (nesse passo consagrado como o *Lugar Certo*) na perceção coletiva do *ranking* museográfico nacional.

É, pois, de tudo isto que falamos: da conseqüente escala de necessidades a proteger e de potencialidades a estimular, da extensão e representatividade das coleções reunidas, do saber e saber-fazer e da nova investigação que todos os dias se produz no MNAA. Falamos do grau, ritmo e qualidade da interlocução internacional (no mesmo ano de 2017, foram cerca de 450 as peças, oriundas de todo o mundo, que o Museu acolheu na sua programação, num movimento global que, contas feitas, envolveu perto de 600); do Serviço Educativo (decano e modelo de todos os seus homólogos nacionais, públicos ou privados) que, em cada ano, leva a cabo milhares de visitas, prestando apoio a centenas de escolas, além do papel ímpar que desempenha na própria formação da cidadania (nacional e estrangeira) ou na mediação junto de pessoas com deficiência. Falamos ainda do inestimável labor das suas oficinas de restauro, origem de importante produção de

renovação científica, que se não aplica apenas à preservação do próprio acervo, derramando – por efeito da sua mobilização em contínuos projetos – inestimáveis benefícios ao conjunto do património nacional detido por outras instituições. E falamos de 115 exposições produzidas desde 2010 – das quais 7 em museus internacionais – não raro, em parceria com ilustres congéneres, de quase 60 catálogos (num ritmo de edição rondando as 1000 páginas/ano); da renovação da sua própria imagem de marca, com a criação de novo sítio *web* e adoção global de meios multimédia, em apoio à museografia ou comunicação (incluindo a criação e difusão mensal da inovadora *agenda digital*); da metódica remodelação do espaço interno (da museografia às áreas públicas e de acolhimento). Finalmente, fruto do desenvolvimento de uma frente intensa de internacionalização, falamos do Museu como sede de acolhimento de investigadores, nacionais e internacionais, e do crescente envolvimento dos seus conservadores em projetos múltiplos, dentro e fora do país. Tudo feito e cumprido em pouco mais de 8 anos e meio, por uma equipa cuja dimensão é inversamente proporcional à dedicação ao serviço público. Uma operação em tudo original, no quadro dos museus públicos portugueses, em permanência dificultada pelos constrangimentos administrativos e, por tal, levada a cabo, em amplíssima extensão, com o apoio de mecenas e parceiros, ilustrando, em fim de contas, o alargamento contínuo

da consciência pública a respeito da singularidade e representatividade do MNAA.

Aqui chegados, está longe, contudo, de afigurar-se risonho o futuro que se divisa neste *Século XXI*: com menos de 50 % dos recursos humanos de que dispunha há três décadas (quando eram bem menores a área expositiva, a atividade e a pressão do público), o Museu confronta-se, neste domínio e em todos os sectores, com uma média etária de tal modo elevada que, a brevíssimo trecho, inexoravelmente comprometerá, uma após outra, a transmissão do saber em áreas estratégicas. Noutro plano, quando, em todo o mundo, os museus contemporâneos se dotam de instrumentos de gestão flexíveis, suscetíveis de favorecer-lhes a necessária agilidade, o MNAA persiste (com todos os outros museus do domínio público, é certo, mas com necessidades que a sua escala consubstancia) preso a um modelo arcaico e centralista de gestão, que faz de cada passo um penoso calvário de burocracia.

É esta a instituição de que falamos, cujo ativo se situa muito além do rendimento da bilhética e que amplamente supera, em valor do serviço público que presta, a fatura insignificante do seu custo. Uma instituição singular que foi ainda capaz de apontar o caminho à resolução dos constrangimentos que a tolhem, mesmo que, obviamente, não esteja na sua mão solucioná-los...

De facto, tirando uma vez mais forças das fraquezas próprias e mobilizan

do a ampla rede onde se move, o MNAA respondeu ao repto histórico (em cabal sentido) da tutela, realizando o necessário exercício de autoanálise e de ponderação de soluções. Dele resultou o profundo estudo *MNAA2020. O Futuro do Primeiro Museu de Portugal*, o qual, levado a cabo entre meados de 2013 e igual período de 2015, seria depositado nas mãos do Governo e da Direção-Geral do Património Cultural em setembro desse último ano. Nele, de par com a competente avaliação de forças e oportunidades, de fraquezas e ameaças, apontaram-se soluções que, visando proteger a instituição, propunham sobretudo a conveniente exploração das suas inquestionáveis potencialidades, num quadro de rigor, que, porém, curava de libertá-la dos constrangimentos que historicamente arrasta, nos planos administrativo, financeiro, humano e físico. E neste último domínio, ainda no ano de 2016 e pelo mesmo método, o Museu levou igualmente a cabo a elaboração do competente plano diretor da sua necessária ampliação – uma vez mais superiormente entregue.

Entendeu o Museu, finalmente, dever ainda convocar um leque escolhido e exemplar de experiências internacionais, que permitisse iluminar o caminho a seguir, por afinidade (proporcional) de desafios e soluções. E, com tal fito, se levou a cabo o debate *MNAA Século XXI*, com o qual se fechou 2017. Graças à generosa disponibilidade de colegas e amigos, que aceitaram roubar um dia às suas

agendas apertadas, em penhorante solidariedade com o Museu – e também graças (e sobremodo) ao inestimável e contínuo apoio da Fundação Millennium BCP e do Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga – cumpriu-se, assim, esse desígnio, de que aqui se deixa, um ano mais volvido, o histórico registo.

Ao termo de um lustro inteiro cumprido sobre o próprio diagnóstico da tutela, no qual se originou a encomenda ao Museu da reflexão e consequente proposição de soluções para o seu modelo de gestão, o quadro de atuação do MNAA mantém-se, contudo, inalterado, em aberta contradição, na verdade, com a continuidade da sua afirmação, no plano nacional como no internacional. Aos constrangimentos administrativos e financeiros e às limitações da estrutura física, que se preservaram, acresceu, entretanto, o ónus que resulta da iminência de colapso de uma equipa em cuja medula se preserva e transmite, há quase século e meio, o próprio DNA da instituição.

Aqui chegados, porém, tudo se simplifica e se reduz a uma pergunta radical a que importa, porventura, responder: se a Portugal interessa ou não deter um lugar de direito pleno na restrita mesa onde se sentam os *primeiros museus* de todo o mundo (mesmo que nela se agreguem museus de múltiplos tamanhos e seja sob o afetuoso *nickname* de «o mais pequeno dos grandes museus» que o MNAA é conhecido nesse estreito círculo).

Esta a questão meridiana, em cujo âmbito necessariamente avulta a matéria do *ranking* ou da hierarquia: de necessidades *versus* potencialidades. O conjunto das intervenções nesta obra reunidas, pela generosa disponibilida- de de um conjunto de personalidades internacionais de referência que aceitaram partilhar a sua experiência e perspetivas (transportando às Janelas Verdes, por um dia inteiro, um pouco desse círculo fechado) parece responder-lhe duplamente. Assim se saiba compreendê-lo, antes que seja demasiado tarde.

MNAA, outubro de 2018

António Filipe Pimentel
Diretor do Museu Nacional de
Arte Antiga



Fragmento de tecido, séc. XIV, MNAÁ

OS MUSEUS E O TURISMO

FORÇAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS E AMEAÇAS*

1. Os museus, no seu sentido original, não foram criados para responder às necessidades do turismo, como hoje o entendemos; mas é certo que a sua proliferação constitui, de facto, um fenómeno histórico decorrente da emergência do próprio mundo contemporâneo, a que os nossos dias, por sua vez, não cessam de reforçar a atualidade, expressa não apenas na vitalidade do conceito, mas no seu próprio afã constitutivo, nas mais diversas declinações do tema.

Preservando o *património material e imaterial da humanidade*, segundo a definição codificada pelo ICOM¹, os museus abrigam, na verdade, por natureza, um conjunto de bens que os inscrevem necessariamente nos roteiros turísticos, desse modo os integrando num amplo movimento, a um tempo, demográfico, cultural e económico. Para o nosso país, em especial no que respeita à sua rede pública, o fenómeno galopante do turismo abre, enfim, um novo ciclo: ciclo esse, porém, que convoca uma urgente análise (*swot*) sobre as forças e oportunidades do momento, mas igualmente sobre as fraquezas do modelo atual e respetivas ameaças: afinal a origem da

escolha deste tema para o conjunto de contributos aqui reunidos.

De facto, a crescente relevância que, ao presente, o turismo adquire na economia nacional e os próprios índices de crescimento do sector, se geram uma conjuntura de optimismo, impõem que se repensem as estruturas museográficas, em especial as da rede pública de museus que, ao invés, se encontra genericamente ancorada num tempo outro e globalmente anquilosada. O desguarnecimento de meios que a afetam (a um tempo físicos, humanos, financeiros ou administrativos), longe de permitir-lhe fazer face a um fenómeno novo, expõem, na sua crueza, as vulnerabilidades do modelo face a um fenómeno que se desenha com celeridade e que não parece poder compaginar-se com a inércia dominante nas frágeis estruturas museológicas nacionais. Fenómeno pleno de desafios e de oportunidades, como é, é contudo, no seu caso particular, ouriçado de objectivos riscos e ameaças.

É certo, porém, que, pela rede pública de museus — que preserva o essencial dos bens culturais de valor histórico

* PIMENTEL, António Filipe, “Os museus e o turismo. Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças”, *Revista de Museus - RM*, no 1, dez. 2018. P. 98-111.

1 <http://icom-portugal.org/2015/03/19/definicao-museu/>

—, passa, desde logo, parte substantiva da capacidade de ensaio de uma *narrativa*, inerente ao próprio conceito (económico) de *marca*, por cujo intermédio o próprio País busca construir a sua singularidade no seio do mercado do turismo global, onde, enfim, lança agora as suas âncoras. Mas é igualmente verdade que os museus, enquanto instituições, se geraram em outro tempo e noutra circunstância, que obrigará a ajustes e adaptações aos desafios com que atualmente se confrontam. Estes, globalmente reconhecidos e há muito enfrentados internacionalmente, aguardam, porém, no plano nacional, resposta estruturada.

2. Os museus nasceram a par e em sintonia com a própria emergência das sociedades contemporâneas, a um tempo da consciência da relevância de preservar os testemunhos preciosos legados pelo passado e da nova noção de *posse pública* que decorre do desenvolvimento paulatino de uma consciência democrática. Tal se projetaria na própria noção coletiva de *Património da Humanidade*, mais tarde codificada pela UNESCO e levaria a abranger, nessa cultura *patrimonialista*, outro tipo de bens, cuja origem, de igual modo, nada tem com a noção contemporânea de turismo: das catedrais ou templos da diversas religiões (com os tesouros artísticos que foram acumulando), aos antigos palácios ou vestígios arqueológicos e, em geral, a tudo o que hoje designamos de *sítios patrimoniais*.

Entretanto, contudo, operou-se uma revolução, justamente decorrente da emergência do turismo, enquanto fenómeno de massas. Se a origem dos museus contemporâneos (tal como do restante *Património da Humanidade*) se liga à emergência da noção de *posse pública* desses bens, não deixavam estes de ser entendidos, em sociedades com reduzidos níveis de literacia, como espaços idealizados para o consumo das elites, que aí se compraziam na contemplação do belo (pouco a pouco também do útil). Mas tudo isto se alteraria, de modo especialmente rápido, no derradeiro meio século.

Fruto de um amplo conjunto de factores (da generalização da capacidade aquisitiva ao incremento dos níveis de escolaridade; do acesso à informação ao desenvolvimento das sociedades abertas e democráticas; da extensão da esperança de vida à explosão da sociedade de consumo, com o conseqüente peso dos *media*, do *marketing* e da publicidade e à assunção do ócio como dimensão existencial), o *turismo* — esse marco distintivo das elites — entraria, pouco a pouco, nos hábitos comuns da sociedade ocidental (alargando-se mais e mais a outras áreas do globo) e projetando, de modo crescente, um volume igualmente crescente de massas em movimento: em demanda do lazer e do bem estar, mas, igualmente, da fruição e da experiência cultural — enquanto cresce, em todos os domínios, das viagens aos alojamentos, a oferta *low cost*.

Viajar não corresponde já, por este modo (na velha tradição aristocrática), a uma formação cultural complementar ou, sequer, a uma prática de sociabilidade elitista, mas faz parte de um outro conceito — a *experiência* — que integrou o modo de vida contemporâneo: do *inter rail* ou do *Erasmus* juvenil, à universidade sénior ou aos passeios de vilegiatura de uma 3ª idade cada vez mais ativa, com todas as outras formas e fórmulas intermédias. E é neste quadro que, à oferta sazonal do sol e praia, acresce essa outra, sem variações meteorológicas, que a dimensão patrimonial disponibiliza, com especial riqueza e diversidade no espaço europeu, marcado pela sua materialidade histórica em espaço físico de reduzida dimensão.

A sociedade de consumo é assim marcada, nos países mais desenvolvidos, pelo chamado consumo cultural, com a conseqüente correspondência no turismo cultural: que se entrecruza com o banear, o desportivo, o gastronómico, o religioso, etc., num vasto *puzzle* destinado a capitalizar o ócio coletivo e cujo contributo para a economia é cada vez mais espesso e importante na balança comercial de países ou regiões que disputam entre si o estatuto de *destino*. Viagem e experiência pessoal converteram-se, assim, em sistema e modo de vida das sociedades desenvolvidas contemporâneas, ao mesmo tempo que, por sua vez, sociedades mais cultas tendem a desenvolver uma ativa cultura patrimonialista, por essa via diversificando os seus próprios equipamentos culturais.

3. É aqui que o *museu* — pelas capacidades pedagógicas que lhe são inerentes — encontra uma segunda idade de ouro (abrangendo agora um leque, cada vez mais alargado de áreas de saber e práticas), ampliando o seu próprio conceito ao de *centro interpretativo*, não raro pelo recurso à mais sofisticada tecnologia disponível. Monumentos ou edifícios de vários tipos, sítios arqueológicos, patrimoniais ou paisagísticos, da mais variada natureza ou dimensão, multiplicam-se e tornam-se comuns, *musealizando-se* e desenvolvendo a vertente *interpretativa*. E tal fenómeno não abrange somente os grandes centros ou locais historicamente referenciados, antes se dissemina um pouco por toda a geografia, em resposta seja ao avanço do conhecimento científico e técnico, seja a uma reivindicação identitária característica da consciência democrática do próprio legado histórico das populações, nas diversas dimensões territoriais: nacionais, regionais, locais.

Empregando agora cada vez maior número de pessoas, em graus crescentes de qualificação e especialização, este amplo movimento, onde se unem conhecimento, saber e experiência, não tardaria a produzir uma alteração global, não somente na função, mas na própria percepção dos equipamentos patrimoniais, com especial enfoque nos museus — por isso mesmo que se entendem como continentes, cuja relação se estabelece pelo e com o acervo e não exatamente (como será o caso mais estrito dos sítios patrimoniais e centros interpretativos),

como conteúdos eles mesmos, não obstante a existência de múltiplas áreas de interpenetração.

Sucedem que turismo e consumo cultural não são, obviamente, fenómenos estanques. Na verdade, todos os consumidores culturais participam, em simultâneo, do movimento amplo do turismo e uma percentagem crescente de *turistas* igualmente ativa os circuitos do consumo cultural. É certo, porém, que se os museus (ao *conservarem e exporem o património material e imaterial da humanidade*) integram, por natureza os roteiros do turismo cultural, antes e necessariamente polarizam os do consumo cultural — sendo que, na verdade, o próprio conceito de museu, entretanto, se alterou.

4. De facto, definido na Carta do ICOM, de forma extensa, como “*uma instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite*”², o museu, enquanto instituição, iniciou, em especial nas últimas décadas do século XX, um processo de aproximação pedagógica à comunidade que alterou amplamente a sua percepção. Entendido, não mais como mero guardião de acervos patrimoniais, mas como centro cultural ativo,

desdobrar-se-ia em múltiplas frentes, mobilizando, entre a investigação aplicada e a programação, uma aguerrida comunicação, que visa disputar a atenção dos públicos, seja sobre o seu acervo, seja sobre os alheios, que acolhe sucessivamente, em contradição ativa com o antigo binómio de *exposição permanente/temporária*, por molde a contrariar, com eficácia, a noção de *estar visto*.

Este processo, essencial para a sua própria sustentabilidade financeira, em quadro de sociedade de consumo, não o é menos do ponto de vista da própria justificação democrática da sua existência como instituição. E distingue-o, na sua própria essência (assente no trabalho que exerce sobre o próprio acervo e sobre o que lhe é temporariamente confiado e no contacto direto entre estes e os seus públicos) dos conceitos de *sítio patrimonial* ou de *centro interpretativo*, integrando, por natureza, a *oferta turística* de qualquer geografia — como ponto indeclinável de passagem de todo o (bom) viajante —, justamente pela relação sacralizada que a cultura patrimonialista das sociedades contemporâneas tem com os testemunhos do passado que colige, estuda, preserva e comunica. Por sua vez, o reconhecimento do contributo transversal que origina para a *marca* (seja ela nacional, regional ou local) e o impacte que gera na economia periférica, justificam o investimento público na sua sustentação, desde logo

2 <http://icom-portugal.org/2015/03/19/definicao-museu/>

alicerçado nas mais-valias injetadas na economia pelo turismo³.

5. Em Portugal, contudo, só remotamente este movimento se repercutiria e mais escassamente ainda nas instituições de domínio público direto, onde tudo parece, ao invés, congraçar-se para dificultar a sua projeção. Com escassos níveis de captação do mercado turístico global (que permitissem associar-lhe uma noção de *utilidade*) a rede nacional de museus públicos chegaria ao século XXI só parcialmente renovada no plano físico, mas, sobretudo, depauperada em extremo do ponto de vista dos recursos humanos e ancorada em obsoleto modelo administrativo.

Sem real investimento estratégico no reforço das coleções e, no geral, por completo afastada do grande movimento de renovação museológica internacional — que posicionaria os respetivos equipamentos como elementos dinâmicos do consumo — a oferta pública nacional, no plano do património cultural, resistiria, assim, amplamente apoiada nos *sítios patrimoniais* (palácios e mosteiros Património da Humanidade), onde, não obstante a comunhão do quadro de carências evocado, se presumiria mais fácil ir enquadrando uma resposta à pressão gerada pelo crescimento dos fluxos do turismo (que não, geralmente, do consumo cultural).

Assim, face a um crescimento imparável da pressão, gerar-se-ia um quadro bipolar, onde os sítios patrimoniais buscam, na essência, dotar-se da capacidade de acolher a massa crescente dos *turistas*, permanecendo os museus, na sua maioria, na periferia do processo — e é ainda na periferia da administração pública que de igual modo se busca ensaiar o conceito de bolsa de sucesso de monumentos auto-financiados.

Em semelhante quadro e por defeito, iria ganhando força (e a competente agenda) a ideia de ser na criação de equipamentos novos — onde, finalmente, se afigura viável poder transmitir, com critério de comodidade pedagógica, a propalada *narrativa* eficaz (mesmo que difusamente percebida) — que se alcançará a ambicionada *utilidade* em relação à consolidação da *marca nacional*. E que tal passará pela criação adrede (e, se possível, de novo na periferia da administração central) de novos e eficazes equipamentos do foro museológico, mesmo que neles se (con)fundam os conceitos de museu, centro interpretativo e sítio patrimonial.

De fora de tal escopo se persiste, na aparência, em deixar o conjunto dos museus que abrigam os marcos histórico-culturais que ilustram a própria ideia de país — que persistem carentes de um programa estrategicamente desenhado, que a um tempo os permita

3 Amplamente estudado no plano internacional, o conhecimento, no caso português, do contributo da cultura para a economia pode ser referenciado a partir do mais recente estudo oficial, coordenado por Fernanda Heitor e concluído em 2016: <https://www.igac.gov.pt/documents/20178/557437/A+dimensao+do+setor+cultural+segundo+as+Contas+Satelite+da+Cultura+europeias.pdf/55a86760-f16c-4c57-a01c-0de22e9e01fa>

remir, do ponto de vista da missão, e dotar o País, ele mesmo, do corpo ativo de memória crítica para que foram por natureza idealizados e está na base da própria atualidade (pós-moderna) do conceito.

Globalmente criados, na verdade, num contexto outro (a tradição oitocentista e da 1ª metade do século XX), como depositários da herança patrimonial para direta fruição da elite letrada; sem verdadeiro e consolidado investimento público, seja ao nível das estratégias educativas, seja ainda das aquisitivas, seja, enfim, de recursos humanos qualificados e residentes nas áreas contemporâneas da curadoria ou da comunicação e *marketing*, que impõem as próprias lógicas de mercado, os museus da rede pública (nacionais) vêem-se agora eles mesmos nas maiores dificuldades em afirmar a sua própria marca, enquanto *destino*, no momento em que o País, enfim, afirma e busca consolidar a sua posição no impiedoso mercado global da oferta turística.

É certo, porém, que, em domínio regido por regras económicas, a consolidação da posição nacional depende, essencialmente, da sua capacidade de afirmação da *marca* própria, cuja singularidade justamente reside na sua dimensão patrimonial e cultural específica — onde à rede de museus (não somente públicos) incumbe um papel de primeira grandeza, precisamente pela capacidade que (na essência) detêm de entrecruzar turismo e consumo cultural — o cruzamento estratégico de ambas

as dimensões (turismo e museus) afigurando-se, pois, na essência, matéria de mútua sobrevivência.

No trabalho dos museus assenta, em amplíssima parte, a base necessária ao posicionamento do País como destino, protegendo-o das oscilações que o futuro do mercado, tarde ou cedo, necessariamente trará: e os museus públicos por maioria de razões do património incontornável que lhes foi confiado e pela missão de estrito serviço nacional que os ilumina. Em tal contexto, afigura-se lógico que os recursos gerados pelo turismo sirvam, como em toda a parte, para alimentar a sua necessária reconversão, a fim de poderem, com eficácia, cumprir o seu papel de centros dinâmicos de produção de conhecimento, polarizadores do consumo cultural e ativos dinamizadores da *marca nacional*, em acordo, porém, com os parâmetros de sociedades democráticas — à margem, pois, de narrativas mais ou menos sedutoras, cavalgando o aparato (em rápida desatualização e futura onerosa manutenção) dos recursos deslumbrantes da tecnologia.

A evidente desproporção entre os meios financeiros necessários a tal operação (magna que seja) e as mais-valias injetadas na economia pelo incremento do turismo — em associação aos custos que terá a inação — parecem impor, com lúcida urgência, a rápida consolidação de uma estratégia para os museus públicos. Museus que, por sua vez, deverão, igualmente, fazer prova de saberem repensar-se, com igual coragem

e sentido estratégico: libertando-se da velha ganga administrativa que lhes tolhe a ação, ou mesmo encarando, em espírito de missão, uma eficaz gestão das coleções, afinal de domínio público, em elementar entendimento democrático.

É certo, porém, que o peso conjugado do consumo cultural sobre o consumo interno e do turismo na balança comercial — virtuosamente associados no turismo cultural — configuram *oportunidades* e *forças* que se afiguram impor, com urgência iniludível, um ação estratégica de salvaguarda do papel e da missão de um conjunto de equipamentos que representa âncora essencial da própria economia: e onde reside, em ampla parte, a salvaguarda colectiva contra a intrínseca volatilidade de um mercado que ajudarão a garantir em todos os sectores. De outro modo quedaremos reféns de objetivas fraquezas e de claras ameaças, já impossíveis de ocultar.

E o momento atual, decerto irrepetível, quedar-se-á como oportunidade histórica perdida — não apenas para os museus: mas para o próprio e futuro destino do País como *destino...*

A Diretora-Geral do Património Cultural
e o Diretor do Museu Nacional de Arte Antiga
têm o gosto de convidar V. Exa. para a inauguração

DA NOVA SALA
DO PRESÉPIO PORTUGUÊS
(ACESSO À CAPELA DAS ALBERTAS)
E DO «PRESÉPIO DITO
DOS MARQUESES DE BELAS»,
RESTAURADO

que terá lugar no Museu Nacional de Arte Antiga,
no dia 14 de dezembro, pelas 18h00 horas.
Digna-se estar presente Sua Excelência a Ministra da Cultura

ACESSO PELA ENTRADA PRINCIPAL, LARGO 9 DE ABRIL

A Nova Sala do Presépio Português tem o apoio de

FUNDAÇÃO
MILLENNIUM
BCP

O MNAA agradece aos participantes na campanha TODOS SOMOS MECENAS
o restauro do «Presépio dito dos Marqueses de Belas»



DISCURSO (A SER) PROFERIDO NA INAGURAÇÃO DA APRESENTAÇÃO DO RESTAURO DO PRESÉPIO (DITO) DOS MARQUESES DE BELAS E DA ACESSIBILIDADE À CAPELA DAS ALBERTAS

14.12.2018*

Senhor Ministra:

1. Com a sua honrosa e grata presença, celebramos hoje o cumprimento de um sonho e de um trabalho de 5 anos – desde que, em 2013, o generoso patrocínio da Fundação Millennium BCP permitiu (com a substituição das coberturas) que fosse posta em marcha a contagem decrescente para que os nossos visitantes pudessem voltar a contemplar a Capela das Albertas, joia maior do património nacional e parte constitucional deste Museu!

Na verdade, contudo, era já um ponto de chegada. Significava o início do fim da insofrível amputação deste museu de uma parte central do seu património (do nosso património), essencial à própria compreensão do seu processo gestativo: do Palácio dos Condes de Alvor, em que seria fundado, em 1884, à incorporação jurídica do edifício do extinto Convento de Santo Alberto, em 1911, enfim à demolição das áreas residenciais e integração da respetiva igreja (a “Capela das Albertas”) no programa de ampliação gizado por Rebello

de Andrade e concluído em 1940. Até que, em 2007, o seu estado de degradação levaria a fechar os seus acessos, sem perspetiva de reabertura...

Um encerramento público, pois, de quase 12 anos (que motivaria o consequente encerramento de toda a ala norte deste piso, que, até há mês e meio, voltava a este átrio as janelas cegas), o qual, contudo, começa agora, enfim, a chegar ao termo — falta já, tão somente (“somentemente”) o restauro do património integrado da Capela, que, a não haver percalços, se prevê concluir dentro de 2 anos: o tempo estimado para uma operação que, todavia, teve já também começo.

Agora, porém, com uma diferença assinalável: os trabalhos decorrerão à vista, em estaleiro aberto, pedagogicamente ilustrando em que consiste o próprio trabalho do Museu. A nova cobertura da Capela, em 2013, permitiu, pois, dar início à contagem decrescente que possibilitaria, por sua vez, encetar o complexo processo de reversão do lon-

* Tendo o MNAA sido avisado, minutos antes, da não comparência da Ministra da Cultura (conforme foi comunicado, retida numa reunião), o discurso não foi, obviamente, proferido; porém, pela sua importância, seria de imediato transmitido ao respetivo Gabinete.

go ónus e da chaga insofrível que dele resultava à oferta pública do MNAA.

2. De facto, à degradação instalada do património integrado (talha, azulejos, pintura e escultura), associavam-se, por natureza, questões estruturais, como a da acessibilidade aos portadores de limitações motoras (atenta a diferença de cotas com este piso em que nos encontramos), ou, mesmo, a da própria lógica discursiva a imprimir ao conjunto de salas adjacentes, de igual modo encerradas. Antes ainda, pois, de ser financeiro, o problema era do foro estritamente museográfico; antes de saber “como” fazer, havia que curar do “que” fazer.

A solução viria a par da reversão de outro ónus, se possível ainda mais dramático: o que resultava do desmantelamento (e conseqüente encerramento), em 2009, de todo o Piso 3: a Galeria de Pintura e Escultura Portuguesas. Duraria 7 anos, este, até à sua inauguração, em 2016, felizmente celebrada e amplamente consagrada, desde logo pela crítica internacional.

Da estabilização do respetivo discurso museográfico decorreria, pois, a decisão de evocar, como sua extensão e em articulação com a Capela próxima — e no único museu nacional cujo acervo o possibilita — a importante História do Presépio Português: pela relevância que tem para a própria compreensão da História da Escultura em Portugal. As primeiras 2 salas abririam em dezembro de 2015, uma vez mais

graças ao patrocínio da Fundação Millennium BCP.

Começariam, assim, como em feliz dominó, a encaixar-se as peças que possibilitariam, uma após outra, reabrir as salas em cujo interior se encerra a mítica Capela: toda a ala norte do 1º piso do Museu.

Do programa faria igualmente parte a Galeria de Têxteis, afinal autonomizada, no quadro de excelente projeto arquitetónico concebido, como sempre, por Manuela Fernandes (DGPC). Aberta já em 17 de outubro deste ano (há mês e meio) permitiria pôr termo às tais janelas cegas que, objetivamente, maculavam este átrio principal, doravante cumprindo, como deve, o papel de diafragma no acesso às coleções para que foi concebido. Graças , uma vez mais, ao generoso apoio da Fundação Millennium BCP.

E outro tanto sucederia com a referida renovação do Piso 3, com a Galeria de Mobiliário Português (inaugurada no passado mês de julho) e, de um modo geral, com toda a paulatina renovação das áreas museográficas (realizada já a 80%), e que faria suceder ao museu inóspito e escuro que muitos recordarão (e é ainda visível em todo o Piso 2) este outro, luminoso, contemporâneo, aberto e amigável, que hoje nos acolhe.

Como em todas as áreas da sua atividade (sirva de exemplo a garantia da capacidade aquisitiva da sua Biblioteca), a dívida deste Museu (e, por extensão do património português) com a

Fundação é verdadeiramente histórica e deve ser solenemente recordada. Em especial neste momento e neste lugar.

3. Por isso, aliás, que não termina aqui. Entre a obra de 2015 (abertura das novas salas do Presépio Português) e a ambicionada fruição da Capela das Albertas, um último e grande obstáculo se interpunha: a renovação da chamada “ante-capela” — resquício arcaico e obsoleto, em jeito de museu de “arte sacra” —, onde, porém, inamovível por efeito da sua enorme dimensão, jazia, descontextualizado, o “Presépio (chamado) dos Marqueses de Belas”: o mais espetacular e monumental de quantos o MNAA possui; o último que faltava restaurar e o que dá sentido à própria História anterior de 3 séculos do *presépio português*, agora eficazmente ilustrada na sua dimensão histórica, cultural e estética.

Na dupla operação de dar sentido museográfico à sala de ligação e de restauro do presépio, foi, de novo, a mão da Fundação Millennium BCP a escorar a ambição do Museu. Na verdade, participou ainda, exemplarmente, no próprio e oneroso restauro do Presépio, integrando (como tantos generosos portugueses e estrangeiros, pela maior parte anónimos) a campanha TODOS SOMOS MECENAS que possibilitou, em tempo eficaz, a reunião da verba necessária — TODOS sendo credores por conseguinte, do alargado reconhecimento que se impõe, uma vez mais aqui e agora.

Por isso mesmo, Senhora Ministra, que muito importa (e é este o momento certo de fazê-lo) tirar lição comprida deste *orçamento participativo* (que à nossa vista está, tecnicamente ilustrado) em que se apoia esmagadoramente a atividade do Museu — em cujo quadro, aliás, teríamos (bom é que se diga), o repetido gosto da sua presença (nas anteriores funções) e que, causa que lhe é consabidamente cara, traz em si (se posso livremente parafraseá-la) duas importantes lições: a da responsabilidade coletiva na afetação dos recursos públicos e a da pedagogia do envolvimento cidadão na necessária sustentabilidade do que é de TODOS: como este Museu, que todos resume.

Mas é como Ministra da Cultura que especialmente importa sublinhar a sua presença, particularmente grata, em duas semanas consecutivas: na passada 5^a feira, inaugurando a exposição *Terra Adentro. A Espanha de Joaquín Sorolla* e hoje, solenizando a abertura da nova sala (e da ligação à Capela das Albertas) e o restauro do Presépio dos Marqueses de Belas.

Dir-se-ia — e com gosto o faríamos — que foram ambas as ocasiões criadas especialmente para si, como forma de dar-lhe as boas vindas às novas funções em que, no dia 6, tive ocasião de desejar-lhe as importantes felicidades. Mas é certo que dificilmente se acreditaria: mesmo que seja, realmente, do foro do absolutamente inverosímil que a monumental exposição *Sorolla* tenha nascido (como, de facto, ocorreu) entre um jantar e um

almoço, em Madrid, nos passados dias 30 e 31 de julho, abrindo as portas 4 meses após, com o respetivo e competente catálogo — a exposição que permitiu ao MNAA ombrear (antecipando-se) com a National Gallery de Londres, como tem sido repetidamente notado, na evocação do pintor espanhol.

Milagre absoluto, dir-se-á. E é-o. Só possível graças à rede internacional de parceiros (e, sobretudo, de grandes amigos) de que o Museu dispõe (e o País por seu intermédio) — e a Senhora Ministra pôde testemunhar — e à agilidade que lhe permite o seu Grupo de Amigos e o competente orçamento participativo.

Foi, entre ambos, que o MNAA pôde assegurar, com objetiva dignidade, a sua programação, ante a falha clamorosa de compromisso assumido por parceiro nacional, inaugurando, no mesmo projetado dia, uma grande exposição — internacional...

4. Não assim, claro, esta *Sala 3 do Presépio Português*, o restauro Presépio de Belas e a acessibilidade à Capela das Albertas, que hoje nos convocam. Investimento na oferta permanente do Museu, foi operação que exigiu mais de 3 anos de preparação e o envolvimento de frentes complexas de conservação, restauro e investigação científica, cuja 1ª fase pública foi apresentada, como fica dito, em dezembro de 2015, com a inauguração das salas 1 e 2 e, finalmente, em outubro deste ano, com a da Galeria de Têxteis, que agora vemos.

Frentes complexas e que ultrapassam as capacidades humanas da própria casa. E por isso houve que contar com a equipa pluridisciplinar de restauro — e com o *orçamento participativo* da campanha TODOS SOMOS MECENAS — fundidos com as valências próprias do Museu, numa pinha compacta em torno do desígnio comum, bem como (uma vez mais) com os nossos colegas do Laboratório José de Figueiredo, verdadeiro “irmão siamês” de todas as aventuras do MNAA.

É impossível referi-los um por um e por isso lhes pedi que aqui se nos juntassem, mas não posso deixar de nomear o arquiteto Alexandre Neto, que ofereceu gratuitamente o seu saber à iluminação do Presépio de Belas, assinando, por extensão, o da própria sala (e, no futuro, o da Capela).

Só quem tem noção mínima do que terá sido desenvolver tão complexas e delicadas frentes de trabalho, a par e pelo meio de uma empreitada de construção civil, poderá elementarmente aquilatar do profissionalismo e abnegação que a todos exigiu o objetivo, que nos propusemos, de oferecer ao País e ao Mundo este presente de Natal. A todos, um por um, muito obrigado!

É este um agradecimento institucional, decerto, mas não é menos um agradecimento pessoal. Por isso que me possibilitou (e fizeram-no em consciência plena) o cumprimento de um desígnio que é também um legado (meu/nosso): a abertura total do Museu

que recebi, há quase 9 anos, semi-encerrado. Desígnio cumprido, Senhora Ministra, com escasso ou muitas vezes nulo investimento público.

Não é ainda, obviamente, a ambicionada ampliação (cujo programa, porém, se encontra plenamente definido), mas a mera e fundamental reconstituição da integridade do Museu Nacional de Arte Antiga de 1940 (de há 80 anos!) — esticado até ao seu limite, e a que faltará somente possibilitar o acesso ao interior da Capela das Albertas, prosseguindo e concluindo o respetivo restauro: restauro, porém, ele mesmo já iniciado em começo do ano, com o revestimento azulejar da nave, que beneficiou do honroso apoio do Tefaf Restoration Fund (partilhado a 50% com o Museum of Fine Arts de Boston, em apoio do restauro de um quadro de Rembrandt).

Processo esse que acaba de ganhar um novo impulso, reorientando, com esse fim, a campanha Todos Somos Mecenas, que deu já, aliás, os seus primeiros passos. Às recolhas de donativos feitas no Museu pelo seu Grupo dos Amigos, juntaram-se, generosamente, Jorge Molder e Alexandre Farto (Vhils), doando obras suas para serem vendidas com este objetivo e, de novo, a Fundação Millennium BCP (num total que ronda os 40 000€), pelo que o Museu antecipa, com alguma tranquilidade, o bom desfecho deste novo processo, em que, de novo, porém, concentrará, decerto, a sua energia e imaginação.

5. Imaginação e energia de que faz, dia a dia, consabidas e abundantes provas (como à vista está). Imaginação e energia aplicadas ambas, porém, lamentavelmente, em grandíssima parte, a contornar, para o bom e estrito cumprimento do serviço público, a malha da própria administração pública que, continuamente, lhe tolhe os passos e a ação.

E ninguém, decerto, se encontrará em melhor posição de avaliar, mas também de curar esta objetiva disfunção, que quem, como a Senhora Ministra, acumula experiência, saber e reconhecimento público na longa e fundamental cruzada da modernização administrativa.

Dar-me-á, creio, autoridade, a minha posição de antigo diretor do Museu Grão Vasco, para afirmar, peremptoriamente, que *todos os museus são importantes* — mas, muito em especial, os museus públicos, a quem, esmagadoramente, estão confiados os tesouros que ilustram a nossa própria identidade e devir histórico. E todos, sem exceção, carecem, com urgência, de meios elementares (humanos e materiais) e da essencial agilidade que lhes possibilite o cumprimento da missão para que o próprio Estado os instituiu.

E não se trata de conquistar um novo patamar, mas tão somente de (re)pito: com caráter de urgência) reconstituir a capacidade operativa perdida nos últimos tão longos anos, em contradição flagrante com o crescimento da economia da cultura, que as estatísticas atestam mas de que a subnutrição por natureza os priva de participar. Mas tal

não significa entender que todos sejam iguais: iguais em escala, em representatividade das coleções, em conhecimento instalado — logo iguais também em potencialidades e, muito menos, em necessidades. Reconhecê-lo é da esfera do elementar bom senso e, sobretudo, da boa informação.

No que diretamente respeita a este museu, a sua singularidade — sempre reconhecida no estatuto diferenciado do seu diretor — vem-lhe, desde logo, da escala e representatividade das coleções (mais de 8000 peças expostas em mais de 80 salas e mais de 43 000 obras em reserva ou dispersas num sem número de instituições públicas), repartidas por todos os domínios do património histórico-artístico português, da Expansão e europeu. É, consabidamente (e a enorme distância dos seus congéneres) o maior museu de Portugal (público ou privado): o *primeiro museu nacional*. E é, antes de tudo, um centro ativo de investigação nas áreas da História da Arte e da Conservação e Restauro (ainda...).

O seu prestígio — sem paralelo — ilustra-se cabalmente no grau, ritmo e qualidade da sua interlocução internacional. Por isso referi a incrível *petite histoire* em que se originou a exposição de *Sorolla*, como caso eloquente. Como poderia referir, como mero exemplo, as cerca de 150 peças que, no passado ano de 2017, se apresentaram em grandes exposições de 4 continentes — ou as 450 peças exteriores, integradas, no mesmo período, em exposições próprias

(num total de 600 peças em circulação, todas, desde logo, necessariamente envolvendo os competentes procedimentos administrativos, courriers, etc.).

Como poderia, igualmente, referir as duas dezenas de obras maiores da pintura que, desde 2013, alimentam o programa *Obra Convidada*, provenientes dos mais reputados museus de todo o mundo. Ou o facto de sermos a única instituição museológica detentora de um depósito de longa duração internacional: a pintura *São Vicente*, de Frei Carlos, empréstimo do Metropolitan Museum of Art (NY), que se exhibe no Piso 3 (e estamos, aliás, em vésperas beneficiar de outro...).

Por nossa vez, temos, ao presente, obras no Hermitage (Piero della Francesca); Prado (Bartolomé Bermejo); Museu de Belas Artes de Sevilha (Murillo); Grand Palais de Paris (Tiepolo); Uffizzi de Florença (Gomil de Fernando I de Médicis), etc., para referir apenas um punhado de exemplos respeitantes ao sector de arte europeia das nossas coleções. E a este curto rol poderiam acrescentar-se o Projeto *12 ESCOLHAS*, composto de personalidades internacionais (amanhã será apresentado a 8ª edição — Philipp Stark —, com um presente de Natal que arredonda as 12 em 40 escolhas, só na pintura portuguesa), ou a conclusão, em final de outubro, da 1ª fase do programa de mecenato internacional *Bringing the Patiño Room back to live*.

Bastarão, creio, estes poucos exemplos para demonstrar (não obstante a

relevância comum) a diferença de escala deste museu – bem como, em consequência, a das suas potencialidades e das necessidades daí decorrentes.

Quanto à percepção coletiva nacional da posição do MNAA no ranking dos Museus, bastará referir as sucessivas e ambiciosas campanhas de *fundraising*, sempre concluídas antes do tempo, por isso que foi facilmente entendido (desde o Sequeira) como o *Lugar Certo*, no que constituiu um verdadeiro sufrágio informal ao reconhecimento da sua marca: aí estão, descendo pelas paredes deste mesmo átrio, os nomes de duas dezenas de milhar de portugueses (e de estrangeiros) a testemunha-lo (além dos muitos milhares de doadores anónimos).

Como poderia ainda referir a generosa e tenaz contribuição da cidadania, no decurso de 133 anos, para o enriquecimento do acervo comum, evocada no vestíbulo atrás de nós, na TÁBUA DE DOADORES, ininterrupta e ano a ano acrescentada.

Ou a corrente de artistas contemporâneos (como Vhils ou Molder e os que se lhes seguirão) que se perfila já, em redor do Museu, para garantir o restauro da Capela das Albertas. Ou o arquiteto Álvaro Siza Vieira, que nos olha daquele LCD, divulgando, como patrono, a coleção de Mobiliário Português: primeiro de uma série de 12 grandes criadores contemporâneos, embaixadores, cada qual, de uma das nossas 12 coleções...

Senhora Ministra da Cultura:

Comecei por dizer que o museu cumpre hoje – com a sua honrosa e grata presença – o desígnio essencial de reconstituir a sua integridade perdida, ficando finalmente, todo aberto, como foi pensado há 80 anos e se manteve até há 12. Mas cabe-me agora retificar: não fica aberto: fica apenas *abrível*.

Pronto, museograficamente (quanto em nosso saber cabe e a nossa imaginação alcança, para inventar-lhe os respetivos meios) para ser fruído pelos públicos — como ocorreu com a renovação do Mobiliário Português ou a das Artes Decorativas Europeias (incluída a Sala Patiño) ou tudo o resto. Como elas, porém, destinado a encerrar a breve trecho, por deficit crónico e consabido de recursos humanos, com tudo quanto tal significa de elementar desconsideração por tanto esforço aplicado a uma missão que, entendíamos, nos fora a todos confiada. Com elementar desconsideração, ainda, pelos nossos parceiros, incluídos os generosos mecenas.

QUEM NÃO SABE ARTE, NÃO NA ESTIMA (escreveu Luís de Camões, em frase que, dentre em breves dias, deverá acolher os visitantes em um e outro dos átrios do museu). Para tal trabalha, dia a dia, o punhado que resta de uma Equipa notável que, nunca tendo sido grande, está hoje reduzida a menos de metade do que era em fins da década de 1980: e em véspera de irreparável contração.

Disse-lhe já, Senhora Ministra, que não cometeria a estultícia de convidá-la para casa sua: mas que muito desejaríamos que pudesse vir, para vê-la com os seus olhos e com a detença que exige o primeiro museu nacional.

No momento em que paira sobre o MNAA o espectro de um projeto de DL sobre a chamada *autonomia*, que trata por igual o que é diverso e que, ao invés, não cuidou antes de vir, ouvir ou ver, reitero o que então disse, com um pedido extra: o de alargar a sua atenção a esse outro filho enjeitado do processo (irmão siamês nosso, também nisso): o Laboratório José de Figueiredo, com o qual este Museu tem dívida contínua de solidariedade. A omissão desta essencial instituição é testemunho eloquente do espírito que norteou o legislador — mas que haverá ainda tempo de corrigir.

Vindo, ouvindo e vendo, poderá a Senhora Ministra aquilatar por si mesma das virtudes (que as tem) e defeitos graves (que igualmente tem) de um projeto sobre o qual pesa a imensa responsabilidade de não comprometer, num futuro próximo, instituições tão importantes quanto estas. Não para travar o processo iniciado (que se espera irreversível) mas para o orientar no bom sentido, antes que um nascimento contranatura o comprometa irreversivelmente.

Quem não sabe arte, não na estima, afirmou Camões. É o que procuramos fazer todos os dias: dar a conhecer o melhor do património histórico e artís-

tico português, com sentido universal e com o brio que deve ter uma instituição que constitui a sua grande montra internacional.

É para sabê-lo, por si mesma, que a Senhora Ministra será muito bem-vinda nesta (sua) casa.

Que este presente de Natal, que a si e a todos damos, seja o penhor do que o nome indica: um novo nascimento.

Alma Grande A crónica do convidado

*A qualidade
de uma civilização
afere-se pelo
brilho das suas
instituições*

António Filipe
Pimentel



A QUALIDADE DE UMA CIVILIZAÇÃO AFERE-SE PELO BRILHO DAS SUAS INSTITUIÇÕES*

Há um par de anos, uma jornalista do EXPRESSO questionou-me “se o Museu Nacional de Arte Antiga tinha uma alma”... Não recordo, exatamente, o que respondi, mas fixei a pergunta, por tocar no fundo da questão. Todas as instituições têm uma alma (e a das grandes é obviamente proporcional à sua dimensão), no sentido do espírito de missão que as ilumina na travessia do tempo. Por isso são “entidades morais”, antes ou além da dimensão jurídica e administrativa que, conjunturalmente, possam revestir. Por isso atravessam tempos e administrações, sem perda da essência (sem trair a sua alma).

Como o próprio Homem e a civilização que representam, aspiram à imortalidade, mau grado a precariedade inerente a toda a criação humana. Mas não resulta daí que as instituições sejam eternas; ao invés, são plantas da civilização, frágeis, exigindo contínuos cuidados e atenção. Por isso mesmo, a qualidade de uma civilização se afere pelo brilho e lustre das suas instituições, adrede adubadas e nutridas e o marco administrativo em que se inscrevem é, tão só, o suporte necessário à sua nutrição.

Finalmente, são as instituições indissociáveis das noções siamesas de *património* (*heritage*, na expressão anglófona) e *tradição* (do latim *traditio*, que significa “entregar”; “passar adiante”). E, mesmo no mundo global e aberto em que hoje somos convocados — não apenas a inscrever-nos, mas a construí-lo e a preservá-lo —, as noções de *herança* ou *transmissão* conservam e mesmo reforçam a sua operatividade, como referentes essenciais de integração e de pertença, seja embora ao mundo inteiro.

É, por conseguinte, do senso comum que a negligência de uma comunidade para com o seu património (ou instituições) é tão indicadora do défice de autoestima, quanto, no indivíduo, o são o desmazelo ou o elementar descaso no asseio. Se a isto associarmos os indicadores hoje existentes sobre o contributo da Cultura para a Economia (onde igualmente se usa a noção de *património*), bem pode ajuizar-se do quilate de uma administração pelo uso que faz de uma fonte de prosperidade que lhe chegou de graça, transmitida pelos seus maiores.

* In *Expresso*. 12.01.2019. P. 2-3.

No seu histórico provincianismo embasbacado, as sucessivas administrações lusas tenderam sempre a observar as instituições alheias (em regra conhecidas de relance, no acaso de viagens de colecionismo), como nascidas de um só jato, a exemplo de Vénus, da espuma do mar. Não atentando que, muito ao contrário, são fruto da aplicação tenaz de gerações, ano após ano, envolvendo, pedagogicamente, a comunidade na própria noção ética de património, juridicamente entendido, aliás, como conjunto de direitos e de obrigações.

Sem estro para erguer, em curtas décadas, uma *ilha dos museus*, como Berlim, ou, como Madrid, um *triângulo de ouro* — e sem arrojo para gerar um *Lisbon effect*, como o de Bilbao —, a administração pátria aplicou-se em projetar no que é privado as ambições de *representação nacional*, não raro outorgando-lhe o esteio financeiro e, em qualquer caso, sempre a agilidade, que, com avareza, regateia ao setor público. Em coerência, rodeou os seus museus de um fosso intransponível de obstáculos, que acabou por tolher-lhes o desenvolvimento e a necessária afirmação.

Quanto ao MNAA, não obstante a sua formal consagração de *primeiro museu nacional*, sem gozar de investimento estável em coleções ou recursos humanos e administrativos, e sempre limitado no seu espaço físico (a última ampliação tem oito décadas), em vez de nutrido e adubado, foi antes apodado de “instituição altamente deficitária”

— a despeito do valor irrisório dos seus custos e de ver-se impedido, justamente pelo espartilho imposto, de controlar os próprios meios de sustentação.

Detentor, porém, de uma grande alma (até Almeida, diga-se), originada no património de que cuida e alojada na incrível dedicação e inquestionável saber do que resta da equipa (hoje menos de metade do que era em 1987), o Museu entendeu, mesmo sem meios, iludindo o escrutínio desconfiado dos poderes de turno, ensaiar um exercício pedagógico (realmente insólito numa estrutura da administração pública): o imaginativo e original processo de provar, todos os dias, o seu potencial, na esperança de, com tal, alcançar, enfim, a proteção e os meios para bem cumprir uma missão que é, simplesmente, de serviço público. Vai para 9 anos...

Debalde. Não parece apreciar o Estado que o chamem à razão, pelo que se avizinha o fim da *estória*. A venerável locomotiva que é, na essência, o MNAA, ressentido-se hoje do esforço intenso a que foi sujeita, por tempo exagerado, posta sobre os carris de um TGV, a que o próprio efeito da inércia imprime, dia a dia, maior velocidade: maior pressão, por conseguinte. A olho nu, desfaz-se a fuselagem, por efeito do atrito; e de nada adianta persistir em monocórdico alerta sobre o perigo a ouvidos que persistem surdos.

É grande a pena. Como escreveu Mário de Sá-Carneiro, no poema *Quase*: “Um pouco mais de sol – e fora

brasa / Um pouco mais de azul – e fora além”. O *pouco* que pedimos, se outorgado a tempo, teria salvado o Museu, em acordo com o parcimonioso plano, elaborado e entregue à tutela em 2015. Agora é tarde. Ante o colapso iminente da sua própria alma (o saber e o saber-fazer da sua equipa), haverá que injetar-lhe, de uma vez, os meios que o Estado sempre lhe negou. Desde logo, para poder voar. Mas tenho sérias dúvidas de que o “golpe de asa” venha a ter lugar. Tudo me diz que, de novo, se ficará “aquém”. Somente, desta feita, a nossa história já entrou na História.

António Filipe Pimentel,
Diretor do Museu Nacional
de Arte Antiga



RESPOSTA À MINISTRA DA CULTURA SOBRE O “REGIME JURÍDICO DE AUTONOMIA DE GESTÃO DOS MUSEUS, MONUMENTOS E PALÁCIOS”*

LISBOA, 11.03.2019

ASSUNTO: Regime jurídico de autonomia de gestão dos museus, monumentos e palácios.

Excelência,

No passado dia 26 de fevereiro recebeu este Museu, por encargo de V. Exa., cópia do “projeto de Decreto-Lei relativo ao regime jurídico de autonomia de gestão dos museus, monumentos e palácios”, com solicitação de remeter, até ao dia 5 de março de 2019, “quaisquer comentários que [se] tenham por oportunos”, com expressa menção de que “a sua divulgação é vedada”.

À data, porém, esta ocorrera já, com a publicitação do documento no Boletim do Trabalho e Emprego, nº 4, de 15 de fevereiro de 2019 (exatamente “para apreciação pública”), ao mesmo tempo que, alimentando justificada convicção sobre a duvidosa oportunidade com que seja acolhido qualquer comentário seu sobre a matéria em causa, entendeu o Museu Nacional de Arte Antiga que o conjunto de circunstâncias evocado o isentava da estrita observância do prazo fornecido.

Com tudo isso, seja ainda para a História, seja por elementar cortesia com a amável deferência de V. Exa., enuncia-se, com brevidade, o que se oferece a este Museu, não sem, de caminho, se recordar a importante cronologia dos factos:

1. O tema da “autonomia” tem constituído, há muito, uma particular batalha do Museu Nacional de Arte Antiga — por óbvias razões de estrita operatividade, decorrentes da inviabilidade de manter o nível e ritmo da sua atividade e as responsabilidades internacionais que, por natureza, tem, em quadro de total centralização administrativa e sem elementares e adequados recursos tanto humanos como financeiros;

* Ofício de resposta à solicitação, endereçada ao MNAA, pelo Gabinete da Ministra da Cultura, de envio dos comentários tidos por “oportunos” à versão final do diploma *Regime jurídico de autonomia de gestão dos museus, monumentos e palácios*, cuja cópia na ocasião se remetia.

2. Sobre essa matéria, sempre e em todas as circunstâncias transmitida à Tutela com lealdade institucional, elaborou e promoveu estudos e buscou soluções, de igual modo sempre leal e imediatamente comunicados;
3. Tais informações, porém, jamais colheram qualquer eco — não obstante as declarações formais de S. Exa. o Senhor Primeiro-Ministro, em 17.05.2016, no sentido de ser consagrado o estatuto singular do MNAA —, o que foi conduzindo o Museu a um quadro de pré-rotura, que, de novo, por todas as vias, se comunicou: em 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018 e assim prossegue em 2019;
4. Como é do conhecimento público, a partir do fim de maio de 2018, e, de novo, por incumbência de S. Exa. o Senhor Primeiro-Ministro, o Ministério da Cultura iniciou, com caráter de urgência, a preparação de um Decreto-Lei sobre o “regime jurídico de autonomia de gestão dos museus, monumentos e palácios” — então incluindo ainda os “sítios arqueológicos”;
5. Como é também do conhecimento público, o Museu Nacional de Arte Antiga foi por completo afastado dos trabalhos preparatórios, não obstante a qualidade de subdiretor-geral do Património Cultural do seu diretor;
6. O MNAA, com efeito, foi somente “informado” do seu teor — no mesmo instante e a par do conjunto de serviços abrangidos pelo diploma —, “com caráter de urgência”, ao início da noite de 23.07.2018 (mais exatamente às 19h47m) — entretanto, datava de 11 de julho a primeira reunião conjunta entre o Gabinete S. Exa. o Ministro da Cultura e as chamadas “associações representativas”, APOM e ICOM;
7. No dia imediato de 24.07.2018 o MNAA expedia uma circunstanciada nota crítica, cuja partilha, na rede dos diretores a que tinha sido remetido o projeto de DL, justificou, enfim, a chamada do seu diretor ao Ministério da Cultura, no dia 27;
8. Na sua sequência foi-lhe solicitada nova nota, remetida a 3 de agosto. Entre ambos os documentos se exara a circunstanciada análise deste Museu ao projeto do diploma, seja no plano global do conjunto das instituições nele envolvidas, seja, naturalmente, sobre os seus reflexos para o Museu Nacional de Arte Antiga, nas dramáticas condições acima evocadas;

9. A 15 de outubro de 2018 toma V. Exa. posse, como Ministra da Cultura do XXI Governo Constitucional. Com a deferência devida à elevada posição que ocupa, foi-lhe de imediato transmitida a premência de uma atenção urgente às circunstâncias especiais deste Museu, com expressa solicitação de uma rápida visita;
10. Tal solicitação, porém, jamais seria satisfeita — sequer na importante circunstância da inauguração da abertura das acessibilidades à Capela das Albertas, encerrada há 7 anos, marco histórico do exercício da atual equipa, que possibilitaria, enfim, a reabertura plena do Museu;
11. Usando, sempre, de lealdade institucional, seria remetido a V. Exa o texto integral da intervenção preparada pelo diretor para ser lida na ocasião (mas não proferida), onde se enunciavam as circunstâncias que requeriam a urgente atenção da Tutela;
12. Ao invés da atenção particular solicitada, o MNAA seria circunscrito ao quadro de uma reunião global com todos os diretores do conjunto de serviços dependentes da DGPC e das DRC, ideada para 22 de dezembro e diferida para 2 de janeiro de 2019, por esse modo se indicando, explicitamente, a decisão de V. Exa. de não outorgar ao Museu Nacional de Arte Antiga o referido estatuto singular formalmente anunciado por S. Exa. o Senhor Primeiro-ministro em 17.05.2016;
13. Na ocasião e em conformidade seria transmitida por V. Exa. a determinação do Governo de dar continuidade ao preciso DL cujo projeto tinha sido elaborado em sede do gabinete do ilustre antecessor de V. Exa. e sobre o qual este Museu se havia extensamente pronunciado;
14. Em 25 de janeiro seguinte, teria lugar nova reunião geral, sob a presidência de V. Exa., onde, na sumária forma de um PPT, entretanto divulgado na página web do Ministério da Cultura, seriam apresentadas as grandes linhas do novo quadro autonómico de gestão dos “museus” (subentendendo-se a aplicação, por extensão, da designação a monumentos e palácios, porém indiciando já a supressão dos sítios arqueológicos do diploma);
15. Entretanto, a 4 de fevereiro, o Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga — Associação de Utilidade Pública, com 107 anos de serviço e à qual o MNAA deve, em amplíssima medida, a possibilidade de preservar a sua operatividade — seria recebido por V. Exa., em audiência (solicitada a 27 de novembro), a fim de poder expor-lhe as suas graves preocupações sobre o

futuro da instituição;

16. Finalmente, no dia 7 imediato, seria aprovado, em Conselho de Ministros, o diploma sobre que ora se solicitam os comentários tidos por oportunos: diploma esse em que — não sem deixar de reconhecer-se o saudável espírito que o alimentou, de paulatina libertação dos elementos mais extravagantes que haviam norteado a sua primeira redação —, em todo o caso se persiste em preservar os seus dois vícios constitucionais:
 - a) Ser a sua aplicabilidade prática, no geral, mais do que duvidosa, atenta a persistência da submissão administrativa das estruturas (não obstante a nova denominação) seja à DGPC, seja às DRC (o caso prático do anunciado “NIF sem NIB” não pode ser mais eloquente);
 - b). Ser, em todo o caso, totalmente inútil no que ao MNAA e respetivas necessidades respeita, cuja escala lhe impõe, por natureza, justamente outra amplitude de exigências, a fim de acautelar-lhe a operatividade — e de, em conformidade, proteger, como parece do geral interesse, o seu potencial reconhecidamente demonstrado.

Excelência:

No Museu Nacional de Arte Antiga dedica-se quotidianamente ao serviço público uma equipa cujo saber e pensamento crítico são amplamente respeitados nacional e internacionalmente — equipa essa (que não a direção) que teve já oportunidade de exprimir o seu pensamento, num raríssimo gesto público de inteira coesão: <https://www.publico.pt/2018/10/16/culturaipsilon/opinia/o-museu-nacional-de-arte-antiga-e-a-proposta-de-autonomia-para-os-museus-nacionais-1847318>

Ora, foi dessa equipa — e desse saber e pensamento crítico —, bem como da sua leal colaboração que a Tutela superiormente entendeu poder e dever prescindir, em toda a extensão, acima evocada, do quadro legislativo de uma matéria que esta reputa essencial tão somente para a boa prossecução do serviço público: e sobre a qual, justamente, dispõe de saber e pensamento crítico há muito demonstrados e reconhecidos.

Neste contexto e como mero exemplo do lado mais público da sua atividade, junta-se em anexo a lista de exposições que o Museu produziu e apresentou, dentro e fora dos seus muros, no País e no estrangeiro, nos últimos 9 anos — cada uma delas ilustrando um projeto que envolve a construção de ciência e a divulgação e preservação do património, além, naturalmente, de delicadas operações

técnicas e de complexos procedimentos administrativos.

V. Exa. ajuizará, em seu superior critério, das condições que oferece este diploma para garantir a prossecução do trabalho (que, repte-se, a título de mero exemplo) se ilustra no documento anexo: no plano dos recursos humanos, administrativos e financeiros. Ou, tão somente, se deve ele, simplesmente, ser prosseguido — e, consequentemente, protegido.

Por minha parte, com a ciência que me dá o conhecimento da própria instituição e, consequentemente, das suas necessidades operativas, estou firmemente convicto da insustentabilidade de um serviço que atingiu o limite das humanas forças. Em todo o caso, é ao menos seguro ter eu atingido o limite das minhas... — pelo que aqui formalmente reitero a minha indisponibilidade para prosseguir a atual comissão de serviço, após o seu termo, no próximo dia 1 de junho.

Para a História fica o que a História julgará.

Com os meus melhores cumprimentos

O Diretor
António Filipe Pimentel

EXPOSIÇÕES ORGANIZADAS E APRESENTADAS NO E PELO MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA (2010-2019)

- 2019** – *Sobre as Águas. Desenhos europeus (séculos XVII XIX)* (com. científico: MARKL, Alexandra Gomes). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 26.02 a 29.05. (<http://museudearteantiga.pt/exposicoes/sobre-as-aguas>).
- 2019** – *Obra Convidada: Ticiano, “Maria Madalena Penitente” (The State Hermitage Museum, São Petersburgo)* (com. científico: SOROMENHO, Miguel). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 05.02. a 28.04. <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/ticiano>
- 2018** – *Terra Adentro. A Espanha de Joaquín Sorolla* (com. científico: PENA, Carmen). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 07.12.2018 a 31.03.2019. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/terra-adentro>)
- 2018** – «O Pai dos Cristos». *Esculturas de Manuel Dias (1688-1755)* (com. científico: CARVALHO, Maria João Vilhena de; SALDANHA, Sandra Costa). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 08.11.2018 a 03.03.2019. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/o-pai-dos-cristos>)
- 2018** – *Mitologia e História. Desenhos de Sequeira* (com. científico: MARKL, Alexandra Gomes). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 23.10.2018 a 17.02.2019. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/mitologia-e-historia>)
- 2018** – *Obra Convidada: Luca Giordano, “A Rendição do Eleitor da Saxónia perante Carlos V” (Património Nacional, Espanha)* (com. científico: FRÍAS, Carmen García). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 20.09.2018 a 20.01.2019. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/luca-giordano-1>)
- 2018** – *Cenas do Quotidiano. Desenhos europeus (séculos XVIII e XIX)* (com. científico: MARKL, Alexandra Gomes). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 03.07 a 14.10. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/cenas-do-quotidiano>)
- 2018** – *Do tirar polo natural. Inquérito ao retrato português* (com. científico: FRANCO, Anísio; OLIVEIRA, Filipa; VALE, Paulo Pires do). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 28.06 a 30.09. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/do-tirar-polo-natural>)
- 2018** – *EXPLÍCITA. Arte proibida?* (com. científico: CARVALHO, José

- Alberto Seabra; MEDORI, Paula Brito). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 19.05 a 28.10. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/explicita>)
- 2018** – *Obra Convidada: Élisabeth Louise Vigée Le Brun, “Retrato de Anne Catherine Le Preudhomme, Condessa de Verdun” (Coleção Novo Banco)* (com. científico: CORREIA, Ana Paula Rebelo). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 18.05 a 16.09. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/elisabeth-louise-vigee-le-brun>)
- 2018** – Exposição-campanha *Todos Somos Mecenas – Restauro do Presépio (dito) dos Marqueses de Belas*: 29.11.2016 a 05.05 a 20.10. (<https://www.publico.pt/2018/10/26/culturaipilon/noticia/campanha-restaurantar-presepio-marqueses-belas-fecha-40-mil-euros-1849039#gs.nEpEnT3q>)
- 2018** – *No Reino dos Animais. Desenho europeu e português (séculos XVI-XIX)* (com. científico: MARKL, Alexandra Gomes). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 20.02 a 17.06. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/no-reino-dos-animais>)
- 2018** – *Obra Convidada: Quentin Metsys, “Aparição de um Anjo às Santas Clara e Inês de Assis e Coleta de Corbie” (Museu de Setúbal, Convento de Jesus)* (com. científico: CAETANO, Joaquim Oliveira). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 25.01 a 13.05. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/quentin-metsys>)
- 2018** – *Anatomia de uma pintura. João Glama e ‘O Terramoto de 1755’* (com. científico: BASTOS, Celina; MARKL, Alexandra Gomes). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 18.01 a 13.05. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/anatomia-de-uma-pintura>)
- 2017** – *Venham todos ver o meu palácio* (foto ‘Cão’, de Jorge MOLDER). Lisboa, MNAA: 23.11.2017 a 31.03.2018. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/venham-todos-ver-o-meu-palacio>)
- 2017** – *As Ilhas do Ouro Branco. Encomenda Artística na Madeira. Séculos XV-XVI* (com. científico: PEREIRA, Fernando António Baptista; SOUSA, Francisco Clode de). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 16.11.2017 a 31.03.2018. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/as-ilhas-do-ouro-branco>)
- 2017** – *Anjos. Entre o Céu e a Terra (desenho europeu sécs. XVI a XVIII)* (com. científico: MARKL, Alexandra Gomes). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 30.10.2017 a 11.02.2018. <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/anjos-entre-o-ceu-e-a-terra>
- 2017** – *Rembrandt. Elos Perdidos (Rijksmuseum e Coleções Reais da Holanda)*. Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 12.10.2017 a 07.01.2018. <http://www.museudearteantiga.pt/>

- exposicoes/rembrandt-elos-perdidos
- 2017** – *MNAA Amoreiras. Obras-primas da pintura*. Lisboa, Centro Comercial Amoreiras: 04.10. a 05.11.2017. (<http://museudearteantiga.pt/exposicoes/mnaamoreiras>)
- 2017** – *Obra Convidada: Diego Rodríguez de Silva y Velázquez, “Sibila” (Museo Nacional del Prado, Madrid)* (com. científico: PÉREZ, Javier Portús). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 28.09.2017 a 14.01.2018. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/diego-velazquez>)
- 2017** – *Costa do Marfim. Obras de referência do Musée des Civilisations de Côte d’Ivoire*. Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 13.09 a 22.10. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/costa-do-marfim>)
- 2017** – *Portugal Drawing the World* (com. científico: PENALVA, Luísa; SOROMENHO, Miguel; SOUSA, Maria da Conceição Borges de). Luxembourg, Musée National d’Histoire et d’Art (<https://www.mnha.lu/fr/A-venir/Portugal-Drawing-the-World>)
- 2017** – «*La Lechuga*». *Custódia da Igreja de Santo Inácio de Bogotá*. Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 21.07 a 03.09. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/la-lechuga>)
- 2017** – *Obra Convidada: Nicolas de Largillière, “Retrato de Monsieur e Madame Thomas Germain” (Museu Calouste Gulbenkian)* (com. científico: CAETANO, Joaquim Oliveira). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 06.07 a 24.09. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/nicolas-de-largilliere>)
- 2017** – *Desenhar para gravar. Séculos XVI-XIX* (com. científico: MAR-KL, Alexandra Gomes). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 27.06 a 15.10. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/desenhar-para-gravar>)
- 2017** – *O Jardim das Tentações. Esculturas de Bela Silva*. Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 26.05 a 01.10. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/o-jardim-das-tentacoes>)
- 2017** – *Madonna. Tesouros dos Museus do Vaticano* (com. científico: JATA, Barbara; CARVALHO, José Alberto Seabra; RODOLFO, Alessandra). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 19.05 a 10.09.2017. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/madonna>)
- 2017** – *Obra Convidada: Giovanni Antonio Canal IL CANALETTO, “O Canal Grande a partir do Campo San Vio” (Villa Vauban, Musée d’Art de la Ville de Luxembourg, Luxemburgo)* (com. científico: CAETANO, Joaquim Oliveira). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 23.03 a 02.07. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/giovanni-antonio-canal-il-canaletto-o-canal-grande-a-partir-do-campo-san-vio>)
- 2017** – *Um Gosto Pela Alegoria. Desenhos europeus dos séculos XVI a XVIII*

- (com. científico: MARKL, Alexandra Gomes). Lisboa, MNAA: 14.03 a 18.06. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/um-gosto-pela-alegoria-desenhos-europeus-dos-seculos-xvi-a-xviii>)
- 2017** – PINBALL BOSCH Venha jogar com Deus e com o demónio, de GARCÍA, Rodrigo (BoCA - Biennial of Contemporary Arts). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 17.03 a 30.04. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/pinball-bosch-venha-jogar-com-deus-e-com-o-demonio-boca-biennial-of-contemporary-arts>)
- 2017** – *A Cidade Global. Lisboa no Renascimento* (com. científico: GSCHWEND, Annemarie Jordan; LOWE, K. J. P.). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 27.02 a 09.04. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/a-cidade-global>)
- 2016** – *Obra Convidada – François Duchatel, 'Retrato de D. Francisco de Moura Corte-Real, 3º marquês de Castelo Rodrigo' (Museu da Quinta das Cruzes, Funchal)* (com. científico: RODRIGUES, Ana Kol). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 02.12.2016 a 19.03.2017. <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/francois-duchatel-retrato-de-d-francisco-de-moura-corte-real-3-marques-de-castelo-rodrigo>
- 2016** – *Domingos Sequeira. Pintor de História* (com. científico: MARKL, Alexandra Gomes). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 02.12.2016 a 12.03.2017. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/domingos-sequeira-1>)
- 2016** – *Exposição-campanha Somos Todos Mecenas – Aquisição do retrato em miniatura de Frei José Maria da Fonseca Évora*: 29.11.2016 a 30.05.2017. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/somos-todos-mecenas>).
- 2016** – *Desenhos de Jacopo Palma, o Jovem (1548/50-1628)* (com. científico: MARKL, Alexandra Gomes). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 18.10.2016 a 29.01.2017. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/desenhos-de-jacopo-palma-o-jovem>)
- 2016** – *Estêvão Gonçalves Neto. O Último Iluminador* (com. científico: BASTOS, Celina e SOROMENHO, Miguel). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 07.07 a 16.10. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/estevao-goncalves-neto>)
- 2016** – *O tesouro da Rainha Santa: imagem e Poder*. Coimbra: Museu Nacional Machado de Castro: 04.07 a 30.09. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/o-tesouro-da-rainha-santa>)
- 2016** – *Giuseppe Cades (1750-1799). A Invenção da História* (com. científico: MARKL, Alexandra Gomes). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 30.06 a 09.10. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/giuseppe-cades-1750-1799>)
- 2016** – *Obra Convidada – Jacob Jordaens, 'Vertumno e Pomona' (Museu*

- do Caramulo – Fundação Abel e João de Lacerda* (com. científico: CARVALHO, José Alberto Seabra). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 22.06 a 09.10. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/jacob-jordaens-vertumno-e-pomona>)
- 2016** – *Obra Convidada – Albrecht Dürer, ‘Autorretrato’* (Museo Nacional del Prado, Madrid) (com. científico: VERGARA, Alejandro). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 18.05 a 18.09. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/albrecht-durer-autorretrato-museo-nacional-del-prado>)
- 2016** – *Obras em reserva: o museu que não se vê* (com. científico: FRANCO, Anísio; PIMENTEL, António Filipe; CARVALHO, José Alberto Seabra) Lisboa: Museu Nacional de Arte Antiga: 18.05 a 25.09. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/obras-em-reserva>)
- 2016** – *O tesouro da Rainha Santa: imagem e Poder* (com. científico: PENALVA, Luísa; PIMENTEL, António Filipe). Lisboa: Museu Nacional de Arte Antiga: 04.03 a 19.06. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/o-tesouro-da-rainha-santa>)
- 2016** – *O Retrato Europeu na Coleção de Desenho do MNAA* (com. científico: MARKL, Alexandra Gomes). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 23.02 a 12.06. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/o-retrato-europeu>)
- 2016** – *Obra Convidada – Bernardo Bellotto, ‘A Via di Ripetta em Roma’* (Museum Kustpalast, Düsseldorf) (com. científico: CARVALHO, José Alberto Seabra). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 17.02 a 05.06. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/bernardo-bellotto-a-via-di-ripetta-em-roma>)
- 2015** – *Colección Masaveu: grandes mestres da pintura espanhola: Greco, Zurbarán, Goya, Sorolla* (com. científico: ATERIDO, Ángel). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 20.11.2015 a 10.04.2016. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/coleccion-masaveu>)
- 2015** – *Do Japão. A beleza em miniatura: inro e netzuke (séculos XVIII-XIX)* (com. científico: MARKL Alexandra Gomes; ONODERA, Momoko; SOUSA, Maria da Conceição Borges; YOSHIDA, Yukari). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 03.11.2015 a 14.02.2016. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/do-japao>)
- 2015** – *Exposição-campanha Vamos Pôr o Sequeira no Lugar Certo*. Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 27.10.2015 a 30.04.2016. (<http://sequeira.publico.pt>) e (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/vamos-por-o-sequeira-no-lugar-certo>)
- 2015** – *Joyeuse Entrée. A Vista de Lisboa do Castelo de Weilburg* (com. científico: SOROMENHO, Miguel). Lisboa, Museu Nacional de Arte

- Antiga: 15.10.2015 a 14.02.2016. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/joyeuse-entree>)
- 2015** – Instalação *ComingOut. E se o Museu saísse à rua?* Lisboa, do Chiado ao Príncipe Real. 29.09.2015 a 01.01.2016. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/comingout>).
- 2015** – *Obra Convidada – El Greco, ‘Sagrada Família com Santa Ana’* (Museo de Santa Cruz, Toledo) (Exposição inaugural da ‘Mostra Espanha 2015’) (com. científico: MARIAS, Fernando). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 14.09.2015 a 10.01.2016. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/el-greco-sagrada-familia-com-santa-ana>)
- 2015** – *Luca Cambiaso e o seu círculo (desenhos)* (com. científico: MARKL, Alexandra Gomes). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 07.07 a 18.10. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/luca-cambiaso>)
- 2015** – *Aqua. Faianças da coleção do MNAA* (com. científico: TRINDADE, Rui). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 18.06 a 04.10. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/aqua>)
- 2015** – *Obra Convidada – Jan Gossaert, Adão e Eva’* (Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid) (com. científico: CARVALHO, José Alberto Seabra). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 02.06 a 06.09. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/jan-gossaert-adao-e-eva>)
- 2015** – *Josefa de Óbidos e a invenção do barroco português* (com. científico: CAETANO, Joaquim Oliveira; CARVALHO, José Alberto Seabra; FRANCO, Anísio; PIMENTEL, António Filipe). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 16.05 a 20.09. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/josefa-de-obidos>)
- 2015** – *MNAA – Olhares Contemporâneos. Residência da Fundação EDP no Museu Nacional de Arte Antiga* (curadoria: PINHARANDA, João). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 16.05 a 20.09. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/mnaa-olhares-contemporaneos-3>)
- 2015** – *O Belo Vermelho. Desenhos a sanguínea (séculos XVI-XVIII)* (com. científico: MARKL, Alexandra Gomes). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 17.03 a 28.06. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/o-belo-vermelho>)
- 2015** – *Azul sobre Ouro. A Sala das Porcelanas do Palácio de Santos* (com. científico: SOUSA, Maria da Conceição Borges de; TRINDADE, Rui). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 27.02 a 31.05. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/azul-sobre-ouro>)
- 2015** – *Obra Convidada – Rosso Fiorentino, ‘Baco, Vénus e Cupido’* (Musée National d’Histoire et d’Art, Luxembourg) (com. científico: CARVALHO, José Alberto Seabra). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 22.01 a 18.05. ([290](http://www.museu-</p>
</div>
<div data-bbox=)

- dearteantiga.pt/exposicoes/rosso-florentino-baco-venus-e-cupido)
- 2014** – *FMR: a coleção Franco Maria Ricci* (com. científico: TEIXEIRA, José de Monterroso). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 29.11.2014 a 12.04.2015. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/fmr>)
- 2014** – *Il Celebre Pittore. Vieira Portuense (desenhos de Parma)* (com. científico: TEIXEIRA, José Monterroso). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 04.11.2014 a 08.03.2015. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/il-celebre-pittore>)
- 2014** – *Splendor et gloria: cinco joias setecentistas de exceção* (com. científico: FRANCO, Anísio; PENALVA, Luísa; PIMENTEL, António Filipe). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 24.09.2014 a 11.01.2015. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/splendor-et-gloria>)
- 2014** – *Obra Convidada – José de Ribera, ‘São Tiago Maior’ (Museo de Bellas Artes, Sevilha)* (com. científico: CAETANO, Joaquim Oliveira; CARVALHO, José Alberto Seabra). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 16.09.2014 a 11.01.2015. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/jose-de-ribera-sao-tiago-maior>)
- 2014** – *Ampliação do MNAA. 20 Propostas Académicas (IST)* (curadoria: José MATEUS e Ricardo Bak GORDON). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 26.06 a 28.09. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/ampliacao-do-mnaa>)
- 2014** – *Desenhos Maneiristas Lombardos da Coleção do MNAA* (com. científico: MARKL, Alexandra Gomes). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 24.06 a 12.10. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/desenhos-maneiristas-lombardos>)
- 2014** – *Obra Convidada – Gérard David, ‘A Virgem da Sopa de Leite’ (Musées Royaux de Beaux-Arts de Belgique, Bruxelas)* (com. científico: José Alberto Seabra Carvalho). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 29.05 a 07.09. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/gerard-david-a-virgem-da-sopa-de-leite>)
- 2014** – *MNAA – Olhares Contemporâneos. Residência da Fundação EDP no Museu Nacional de Arte Antiga* (curadoria: CHOUGNET, Jean-François). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 17.05 a 05.10. (http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/mnaa_olhares-contemporaneos)
- 2014** – *Saboiias, Reis e Mecenas: Turim, 1730-1750* (com. científico: GABRIELLI, Edith; PAGELLA, Enrica). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 14.05 a 28.09. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/os-saboiias-reis-e-mecenas>)
- 2014** – *Esplendores do Oriente: joias de ouro da Antiga Goa* (com. científico: FRANCO, Anísio; PENALVA, Luísa). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 16.04 a 02.09. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/esplendores-do-oriente-joias-de-ouro-da-antiga-go>)

- www.museudearteantiga.pt/exposicoes/esplendores-do-oriente)
- 2014** – *Luca Giordano. Êxtase de São Francisco* (com. científico: CAETANO, Joaquim Oliveira). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 20.03 a 14.09. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/luca-giordano>)
- 2014** – *Obra Convidada – Andrea del Verrocchio, ‘Virgem com o Menino’ (Städel Museum, Frankfurt am Main)* (com. científico: CARVALHO, José Alberto Seabra). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 30.01 a 18.05. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/andrea-del-verrocchio-virgem-com-o-menino>)
- 2013** – *Domingos Sequeira. A Adoração dos Magos (estudos preparatórios)* (com. científico: MARKL, Alexandra Gomes). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 17.12.2013 a 30.03.2014. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/domingos-sequeira>)
- 2013** – *Vita Christi. Marfins Luso-Orientais* (com. científico: SOUSA, Maria da Conceição Borges de). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 07.12.2013 a 02.03.2014. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/vita-christi>)
- 2013** – *Rubens, Brueghel, Lorrain: a paisagem do Norte do Museu do Prado* (com. científico: POSADA KUBISSA, Teresa). Lisboa: Museu Nacional de Arte Antiga: 03.12.2013 a 30.03.2014. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/rubens-brueghel-lorrain>)
- 2013** – *En el umbral de la modernidad: Domingos Sequeira, un pintor portugués (1768-1837)* (com. científico: CARDONA SUANZES, Assunción; MARKL, Alexandra Gomes). Madrid, Museo Nacional del Romanticismo: 07.11.2013 a 02.02.2014. <http://www.culturaydeporte.gob.es/mromanticismo/actividades/exposiciones/historico/2013.html>
- 2013** – *Obra Convidada – Francisco de Goya y Lucientes, ‘Retratos de Carlos IV, Rei de Espanha e de Maria Luísa de Parma, Rainha de Espanha’ (Arquivo de Índias / Fundación Altadis, Sevilha)* (Exposição inaugural da ‘Mostra Espanha 2013’) (com. científico: CAETANO, Joaquim Oliveira; CARVALHO, José Alberto Seabra). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 10.10.2013 a 19.01.2014. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/francisco-de-goya-y-lucientes>)
- 2013** – *O Frei Carlos da América. Investigação e Crítica* (com. científico: CARVALHO, José Alberto Seabra). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 28.06 a 24.11. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/o-frei-carlos-da-america>)
- 2013** – *Árvores. Desenho português e europeu (séculos XVI-XIX)*, (com. científico: MARKL, Alexandra Gomes). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 20.06 a 17.10.

- (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/arvores>)
- 2013** – *Obra Convidada - Jan van Eyck, 'Virgem e o Menino com Santa Bárbara, Santa Isabel da Hungria e um doador' (Frick Collection, NY)*, (com. científico: CARVALHO, José Alberto Seabra; CAETANO, Joaquim Oliveira). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 24.05 a 01.09. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/jan-van-eyck-e-oficina>)
- 2013** – *Nas Rotas do Mundo. Faiança Portuguesa (séculos XVI-XVIII)* (com. científico: GOMES, Rosa Varela; CASIMIRO, Tânia; TRINDADE). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 22.05 a 29.09.2013. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/nas-rotas-do-mundo>)
- 2013** – *MNAA - Olhares Contemporâneos. A Arca Invisível. Residência da Fundação EDP no Museu Nacional de Arte Antiga* (curadoria: SARDO, Delfim). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 18.05 a 29.09. (http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/mnaa_olhares-contemporaneos-1)
- 2013** – *Ilusionismos. Os Tetos Pintados do Palácio Alvor* (com. científico: Giuseppina Raggi). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 08.03 a 26.05. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/ilusionismos>)
- 2013** – *Deambulações. Desenhadores franceses em Portugal nos séculos XVIII e XIX* (com. científico: MARKL, Alexandra Gomes). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 22.02 a 05.05. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/deambulacoes>)
- 2013** – *Obra Convidada - Lucas Cranach, o Velho, Judite com a cabeça de Holofernes' (The Metropolitan Museum of Art, NY)*, (com. científico: CARVALHO, José Alberto Seabra; CAETANO, Joaquim Oliveira). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 24.01 a 28.04. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/lucas-cranach-o-velho-judite-com-a-cabeca-de-holofernes>)
- 2012** – *Do Mar e da Terra. Presépios Naturalistas: estudo e reabilitação* (com. científico: FRANCO, Anísio). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 08.12.2012 a 30.03.2013. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/do-mar-e-da-terra>)
- 2012** – *A arquitetura imaginária: pintura, escultura, artes decorativas* (com. científico: CAETANO, Joaquim Oliveira; PIMENTEL, António Filipe). Lisboa: Museu Nacional de Arte Antiga: 01.12.2012 a 31.03.2013. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/a-arquitetura-imaginaria>)
- 2012** – *Da Ideia à Forma. Desenhos de escultura em Portugal (séculos XVII a XIX)*, (com. científico: MARKL, Alexandra Gomes). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 16.10.2012 a 13.01.2013. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/da-ideia-a-forma>)
- 2012** – *Thesaurus. A Ourivesaria Sacra*

- da Real Abadia de Alcobaça* (com. científico: PENALVA, Luísa; BASTOS, Celina e FRANCO, Anísio). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 28.09 a 02.12. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/thesaurus>)
- 2012** – *Desenhando Mundo. Arte da Época dos Descobrimentos*. Lisboa, Centro Colombo: 05.07 a 30.09. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/desenhando-o-mundo>)
- 2012** – *Jan Provoost. O Tríptico de Nossa Senhora da Misericórdia* (com. científico: CAETANO, Joaquim Oliveira; CARVALHO, José Alberto Seabra). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 22.06 a 16.09. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/jan-provoost>)
- 2012** – *O virtuoso criador: Joaquim Machado de Castro (1731-1822)* (com. científico: FRANCO, Anísio; RODRIGUES, Ana Duarte). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 18.05 a 30.09 (apresentada em dois pólos, no Museu de Aveiro e no Museu Nacional de Machado de Castro, Coimbra, de 13.12.2012 a 31.03.2013. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/o-virtuoso-criador>)
- 2012** – *MNAA - Olhares Contemporâneos. Residência da Fundação EDP no Museu Nacional de Arte Antiga* (curadoria: FAZENDA, Maria do Mar Fazenda; VALADARES, Filipa). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 19.05 a 30.09. (http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/mnaa_olhares-contemporaneos-2)
- 2012** – *Desenhar o Novo Mundo. Cartografia e 'Naturalia' da Casa da Insua* (com. científico: PENALVA, Luísa). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 18.05 a 30.09. (<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/desenhar-o-novo-mundo>)
- 2012** – *Cuerpos de Dolor. La imagen del Sagrado en la Escultura Española (1500-1750)* (com. científico: MARTINEZ, Manuel Arias e MARCOS VILLÁN, Miguel Ángel; PIMENTEL, António Filipe). Sevilha, Museo de Bellas Artes: 03.05. a 16.09.
- 2012** – *Julião Sarmiento: "Auto-retrato/Self Portrait"*. Lisboa, Appleton Square, (apresentação única / one night exhibition) 12 de abril de 2012. [https://www.emptycube.org/artista21/artista_u.html]
- 2012** – *Construir Portugal. Arte da Idade Média*. Lisboa, Centro Colombo, 29.03 a 30.06. <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/construir-portugal>
- 2012** – *De amicitia: 100 Anos do Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga* (com. científico: BASTOS, Celina). Lisboa: Museu Nacional de Arte Antiga: 08.03 a 17.06. <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/de-amicitia>
- 2012** – *Tempo de Heróis. Sequeira e a alegoria política (desenhos)* (com. científico: MARKL, Alexandra Gomes).

- Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 10.02 a 29.04. <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/tempo-de-herois>
- 2011** – *Revelações: o presépio de Santa Teresa de Carnide* (com. científico: FRANCO, Anísio). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 10.12.2011 a 26.02.2012. <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/revelacoes>
- 2011** – *Le Roi Danse*, no âmbito da instalação vídeo *Looping the loop: from African dance to American hip hop and back again*, de Ula SICKLE (integrada no Festival InShadow). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 01.12 a 11.12. [<http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/inshadow>] (Anexo).
- 2011** – *Cuerpos de dolor: a imagem do sagrado na escultura espanhola (1500-1750)* (com. científico: ARIAS MARTÍNEZ, Manuel; MARCOS VILLÁN, Miguel Ángel; PIMENTEL, António Filipe). Lisboa: Museu Nacional de Arte Antiga: 15.11.2011 a 15.04.2012. <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/cuerpos-de-dolor>
- 2011** – *Primitivos. El Siglo Dorado de la Pintura Portuguesa (1450-1550)* (com. científico: CAETANO, Joaquim Oliveira; CARVALHO, José Alberto Seabra). Valencia, Museo de Bellas Artes: 02.11.2011 a 08.01.2012. http://www.museobellasartesvalencia.gva.es/en/pasadas/-/asset_publisher/Rghh1s-8jyY7W/content/primitivos-el-siglo-dorado-de-la-pintura-portuguesa-1450-1550
- 2011** – *Cyrrillo e o programa de São Sebastião da Pedreira* (com. científico: MARKL, Alexandra Gomes). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 29.10.2011 a 29.01.2012. <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/cyrrillo-e-o-programa-de-s-sebastiao-da-pedreira>
- 2011** – *Viagens. Lacas Namban e de outras paragens* (com. científico: SOUSA, Maria da Conceição Borges de). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 22.09 a 30.11. <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/viagens>
- 2011** – *Viagens. O Tesouro da Vidigueira* (com. científico: PENALVA, Luísa). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 22.09 a 30.11. <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/viagens>
- 2011** – *Esplendor Holandês. O 'Retrato de Família' de Pieter de Grebber* (com. científico: CAETANO, Joaquim Oliveira Caetano). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 20.07 a 15.09. <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/esplendor-holandes>
- 2011** – *Confrontos. Bosch e o seu Círculo* (com. científico: CARVALHO, José Alberto Seabra). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 14.07 a 25.09. <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/confrontos>
- 2011** – *Primitivos: el siglo dorado de*

- la pintura portuguesa: 1450-1550* (com. científico: CAETANO, Joaquim Oliveira; CARVALHO, José Alberto Seabra). Valladolid, Museo Nacional Colégio de San Gregório: 21.06 a 02.10. http://www.museobellasartesvalencia.gva.es/en/pasadas/-/asset_publisher/Rghh1s-8jyY7W/content/primitivos-el-siglo-dorado-de-la-pintura-portuguesa-1450-1550
- 2011** – *Coleccionar em Portugal: doação Castro Pina* (coord.:FRANCO, Anísio; PEREIRA, Teresa Pacheco). Lisboa: Museu Nacional de Arte Antiga: 18.05 a 02.10. <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/coleccionar-em-portugal>
- 2011** – *M & M. Artes e Design (MUDE no MNAÁ / MNAÁ no MUDE)* (curadoria: Bárbara COUTINHO; PIMENTEL, António Filipe). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga e MUDE. Museu do Design e da Moda - Coleção Francisco Capelo: 15.05 a 28.09. <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/mm-mnaa-mudemude-mnaa>
- 2011** – *Facciate Dipinti. Os desenhos do Palácio Milesi* (com. científico: MARKL, Alexandra Gomes). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 11.03 a 09.06. <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/facciate-dipinte>
- 2011** – *Percursos. Pintura e Escultura Portuguesas (Sécs. XIII-XIX)* (com. científico: CARVALHO, José Alberto Seabra; PIMENTEL, António Filipe). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 11.02 a 27.04. <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/percursos>
- 2010** – *Esculturas de género: presépio e naturalismo em Portugal* (com. científico FRANCO, Anísio). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 10.12.2010 a 27.02.2011 <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/esculturas-de-genero>
- 2010** – *D'Après Nuno Gonçalves* (curadoria: PEREIRA, Fernando António Baptista). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 03.12.2010 a 27.02.2011. <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/dapres-nuno-goncalves>
- 2010** – *Primitivos Portugueses 1450-1550: o século de Nuno Gonçalves* (com. científico: CAETANO, Joaquim Oliveira; CARVALHO, José Alberto Seabra). Polo 1: Lisboa: Museu Nacional de Arte Antiga: Polo 2: Museu de Évora: 11.11.2010 a 23.04.2011. <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/primitivos-portugueses-1450-1550>
- 2010** – *Sobre o trilho da cor: para uma rota dos pigmentos* (com. científico PEREIRA, Teresa Pacheco). Lisboa: Museu Nacional de Arte Antiga: 27.09 a 23.11. <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/sobre-o-trilho-da-cor>
- 2010** – *Falerística nas coleções do MNAÁ* (com. científico: PENALVA, Luísa). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 17.09 a 31.12. <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/faleristica>

www.museudearteantiga.pt/exposicoes/faleristica

2010 – *A Invenção da Glória: D. Afonso V e as tapeçarias de Pastrana*. (com. científico: GEENS, Catherine; PIMENTEL, António Filipe). Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga: 11.06 a 04.10. <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/a-invencao-da-gloria>

MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA



MUSEU
DAS

DES
CO
BER
TAS

Museum of
Discoveries

Exposição / Exhibition

31 mai
— 29 set
2019

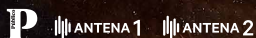


PATRIMÓNIO
CULTURAL
Direção de Serviços do Património Cultural

MNAA
MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA

MECENAS DA EXPOSIÇÃO / EXHIBITION SUPPORTED BY

MEDIA PARTNERS



A EXPERIÊNCIA DO MUSEU*

1. Todos, mais ou menos, sabemos trautear de ouvido a famosa sentença de ser «a experiência madre das coisas». Menos, contudo, serão os que sabem ter sido ela inscrita na obra *Esmeraldo de situ orbis* (c. 1506), de Duarte Pacheco Pereira (1460-1533), português e cosmógrafo. Muito poucos, seguramente, conhecerão o seu inteiro teor: «a experiência, que é madre das cousas, nos desengana e de toda a dúvida nos tira»¹. Por ela, pois, se ministra ao leitor a importante noção de que o trabalho (o trabalho da ciência) é inerente ao exercício de experienciar. Sendo este o tema da viagem que propõe a exposição *Museu das Descobertas*, pareceu pertinente recordá-lo aqui.

Nem todos, de igual modo, estarão familiarizados com a velha parábola, evocada por Walter Benjamin (1892-1940), no seu ensaio *Experiência e Pobreza* (1933), sobre um pai moribundo que, no seu leito de morte, revela aos filhos a posse de um tesouro que teria enterrado em sua velha vinha abandonada. Inebriados pela tentação

da riqueza fácil, revolvem estes, dia e noite, a terra herdada; em vão. Com a chegada do outono, porém, veio esta a converter-se na mais frutífera de toda a região, colhendo a cupidez dos jovens, nas uvas abundantes, a lição que o pai se aplicara em transmitir-lhes: a de que a felicidade é uma *experiência* e que esta se tempera no trabalho contínuo e aplicado e na posterior colheita do seu fruto². E é disso, justamente, que cura a exposição presente.

Sobre o sentido da *experiência do museu* será, porventura, eloquente um episódio que pude testemunhar e que me marcou e, por tal razão, se afigura útil convocar também. Corria o ano de 2007 ou 8, se a memória me não atraindo (antes, em qualquer caso, de que pudesse imaginar vir um dia a assumir a direção do MNAA), quando, passando pelo Porto, me dirigi a Serralves, a fim de ali ocupar um par de horas subitamente disponíveis. Era visita de mera rotina de higiene cultural, sem relação direta com qualquer evento da programação do seu museu, pelo que flanava

* in *Museu das Descobertas*, Lisboa: MNAA / INCM, 2019. pp. 6-9.

1 Duarte Pacheco Pereira – *Esmeraldo de situ orbis* (ed. de Raphael Eduardo de Azevedo Basto), Lisboa, Imprensa Nacional, 1892, 1º Livro, Cap. 2º, pág. 7.

2 Walter Benjamin – *Obras escolhidas*. Vol. 1. *Magia e técnica, arte e política. Ensaio sobre literatura e história da cultura*. Prefácio de Jeanne Marie Gagnebin. São Paulo: Brasiliense, 1987, p. 114-119.

(como usa dizer-se), sem destino certo, quando, de súbito, desemboca, na sala onde me achava, um grupo que reputei (no mínimo) de não-convencional: um número avultado de idosos (o conteúdo, imaginei, de um autocarro de turismo), indiciando, na sua aparência, provirem de um meio rural, desembarcado, sem apoio de guia ou orientação de qualquer espécie, no último local onde haveriam imaginado um dia entrar, ao que intuí por efeito de um qualquer programa de *animação cultural* a que falecera melhor alternativa. Fácil será imaginar que se converteriam no meu foco de interesse.

Atónitos, conservavam-se em coesão gregária, como em esforço de autoproteção, murmurando *sottovoce* ser *aquilo* coisa mais própria para os respetivos filhos, se não mesmo para os netos... Pouco a pouco, porém, deslocou-se o bloco defensivo inicial: primeiro um, depois outro, aventurou-se nas salas, como movido por oculta força, não tardando que a dispersão se convertesse em norma, cada qual observando, com curiosidade crescentemente indisfarçável, as obras de arte dispostas pelo espaço, que sobre eles exerciam, afinal, magnético fascínio. E quando, enfim, chegou a hora de sair, fizeram-no, também, um por um: com relutância agora, transfigurados por efeito da *experiência* que (um por um) acabavam de viver; uma experiência que os mudara, como a sua contemporânea me mudou a mim.

Um último episódio, desta feita ten-

do por cenário o próprio MNAA, uma década volvida (2017), permitirá talvez captar o essencial sentido dessa *experiência do museu*. Na própria explicação de António Olaio (o autor de uma ideia que, na sua formulação final, terminaria envolvendo 75 artistas contemporâneos), o projeto *Em Directo do Museu de Arte Antiga* «começou por querer sê-lo, literalmente, o Colégio das Artes com uma ligação direta com o Museu Nacional de Arte Antiga, onde uma câmara transmitiria imagens em tempo real da entrada do museu. Visitantes que entravam e saíam, portas de vidro que se abriam e fechavam, transparências e reflexos em que o fora de campo deixava momentaneamente de o ser. Do museu só veríamos a entrada, dinâmica como uma respiração. O lugar da câmara escolheu-o o António Filipe Pimentel. Disse que este era o pulmão do museu. A entrada e a saída. Fiquei sem saber se o museu respirava ar ou se respirava pessoas. Possivelmente as duas coisas.»³.

2. Um museu *respira pessoas*, com efeito — como se de um pulmão amplo se tratasse. É esse o *ar* que o alimenta. Porém, o que o singulariza entre os restantes equipamentos culturais, mais ou menos *musealizados* — monumentos e palácios, sítios patrimoniais ou centros interpretativos (onde, em regra, se persegue a miragem contra a qual adverte a história exemplar de Walter Benjamin) — que de igual modo parecem *respirar*

3 <http://colegiodasartesexposicoes.pt/exposicao/o-colegio-das-artes-em-directo-do-museu-de-arte-antiga>.

peessoas, é o facto de semelhante oxigenação não se processar simplesmente com elas mas *para* elas, em contínua diálise entre as que o fruem e as que o fazem, nessa operação se observando a sábia sentença de Duarte Pacheco Pereira: se a experiência «é madre das coisas» é porque «nos desengana e de toda a dúvida nos tira».

O efeito transfigurador que o museu opera (como *em directo* me foi dado ver no episódio referido de Serralves) é, pois, a consequência de um mundo insuspeitado de saberes, aplicados no contínuo labor de *preservar, estudar e comunicar* (seja ainda nas mais adversas circunstâncias), dissipando *engano e dúvida* e fornecendo ao visitante (um por um) o sentimento de ser *ele* o objeto central desse trabalho. O museu existe, pois, para proporcionar uma *experiência* pessoal, ela mesma fruto da que desenvolvem os que nele se aplicam, dia após dia, com o fito de levar cada visitante a *respirar*, numa viagem ao seu próprio interior, que, no consciente ou no subconsciente, constitui, na verdade, o desígnio essencial que o alimenta no momento justo em que decide entrar.

Era esse duplo efeito (no confronto visível entre a expectativa dos que chegam e o impacto da experiência nos que saem), que a câmara de Olaio buscava captar, no preciso pulmão onde o museu parece *respirar pessoas*⁴. E tal operação

é, afinal, exercício vital à Humanidade: não só porque *a Beleza salva*, como afirma esse extraordinário texto que dá pelo nome de *Carta aos Artistas*, mas porque (como nele igualmente se diz) aquela, realmente, necessita — tanto como de água ou pão — de pausas felizes de respiração, para poder conservar o ritmo duro do trabalho e do esforço⁵.

A *experiência do museu* assenta, pois, no ato magnético e muito pessoal da contemplação, e esta, por seu turno, origina-se no valor insubstituível do objeto (encapsulado no seu habitáculo ficcional), como testemunho (in)temporal e redentor da capacidade criadora humana, cuja *verdade*, liberta de *toda o engano e toda a dúvida*, o saber dos que no museu laboram se empenha em devolver. É no êxtase particular e iniciático da contemplação que radica o poder do museu: o poder de suspender o tempo (esse tempo voraz em que vivemos) proporcionando um encontro essencial com o próprio *eu*. Por isso, um museu (ao invés de outros espaços *musealizados*) é, por natureza, inesgotável, multiplicando, infinita e perpetuamente, as possibilidades da sua fruição, nas múltiplas viagens que permite a cada um. Por isso, o museu constitui pilar essencial na organização social contemporânea e será esta, decerto, pertinente descoberta, no tempo em que vivemos.

Foi por tudo isso que ao Museu Na-

4 O texto de António Olaio prossegue, esclarecendo: “Mas as razões da arte não são suficientes para que seja autorizada uma câmara em directo num espaço público. E, assim, surge este livro que dá outra forma a esta ideia” (<http://colegiodasartes-exposicoes.pt/exposicao/o-colegio-das-artes-em-directo-do-museu-de-arte-antiga>).

5 https://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/pt/letters/1999/documents/hf_jp-ii_let_23041999_artists.html

cional de Arte Antiga pareceu oportuno levar a cabo a organização do presente projeto, abrigado (em deliberada picardia) sob a designação provocadora de *Museu das Descobertas* — num tempo que assiste a uma renovada atualidade do conceito de *museu*, amplamente ilustrada na febre constitutiva de novas instituições (mesmo que, na aparência, mais dadas à pesquisa do ouro do que ao cultivo afincado da terra e da vinha). Um projeto que trata disso mesmo: de uma casa que *respira pessoas*, mas que, muito especialmente, se faz *por* e *para* elas, com a *experiência* as transformando; de uma casa que existe para esse mesmo fim (a fruição da experiência), com esse fito mobilizando um conjunto globalmente insuspeitado de saberes e técnicas, que importará, por isso, fazer (pedagogicamente) *descobrir*.

E esta tarefa do museu, essencial à qualidade da experiência, cumpre ainda o papel social — na verdade único e insubstituível — de mediador entre o universo, forçosamente hermético, da produção do conhecimento (na verdade em cooptação do saber universal) e a comunidade social no seu conjunto (essas pessoas que o museu respira), num peculiar exercício de cidadania, afinal, de *direito à experiência*. Idealizada como exercício azado de pedagogia, a exposição conduz-nos em viagem de objetiva atualidade ao (re)encontro da missão e da função de uma das grandes criações do mundo ocidental.

É, pois, de tudo isto que trata este *Museu das Descobertas*: do ato indivi-

dual de contemplar, mas igualmente das suas condições essenciais, onde a *felicidade* se opera pela experiência do trabalho — nas ações conjuntas de preservar, de estudar, ou de comunicar, nos permanentes desafios de ligar, de religar ou desvendar, no perpétuo empenho em conservar e restaurar ou ainda na missão inestimável de remir e de salvarguardar. É disto tudo, com efeito, que se alimenta a *experiência do museu*. É isso que, sobremodo, importa descobrir.

3. Este amplo conjunto de razões ilustra um dos projetos seguramente mais mobilizadores desenvolvidos em muito tempo pelo MNAA: a necessidade de refletir sobre o museu (enquanto instituição e ação), na responsabilidade exemplar que decorre da sua dimensão, representatividade e História, convocando o pleno das suas valências operacionais. Um reconhecimento extenso se impõe, por conseguinte, ao empenho de uma Equipa cuja alma há muito sobreleva as forças do corpo...

É certo, porém, que este *Museu das Descobertas*, que ora se apresenta, é já ato cumprido — como o é o tempo longo da sedimentação do seu próprio *ethos*, de igual modo disponibilizado, como experiência pertinente, ao visitante. Na missão deputada de preservar, estudar, comunicar, se tempera, todavia, um dever (de salvaguarda) que a todos nós incumbe; como especialmente incumbirá o de protegê-lo e projetá-lo no futuro, a cada geração cumprindo adubar a vinha para as que virão.

Ao exercício pedagógico enunciado não poderia, assim, faltar o reconhecimento de tantas generosidades exemplares que, pelo tempo fora, insistiram nesse contributo ao legado comum, a fim de potenciar a *experiência do museu* e de ampliar, quanto possível, o seu poder de suspensão do tempo. O museu, afinal (este Museu), não respira só pessoas: respira, essencialmente, Amigos.

Por isso se impõe deixar aqui expressa menção a quantos permitiram que este particular exercício se materializasse: a Direção-Geral do Património Cultural, em que o MNAA se integra; o GAMNAA – Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga, que aqui renova o seu fundamental apoio à respetiva produção; o BPI e a Fundación La Caixa, que alicerçam, por esta via, uma vez mais, o seu compromisso com o *primeiro museu* — o qual, por sua vez, justamente por essa sua condição, se não esquece nunca de que a deve aos outros. Por isso mesmo esta exposição realmente trata do(s) *museu(s) como experiência*.

Instituição feita de e com pessoas, a todos e a cada um se impõe que deixe aqui — pela última vez — o meu particular *Muito Obrigado!*

António Filipe Pimentel
Diretor do Museu Nacional
de Arte Antiga

Lisboa, 30 de maio de 2019

APÊNDICE



REPÚBLICA
PORTUGUESA
CULTURA

PATRIMÓNIO
CULTURAL

MNAA
MUSEU NACIONAL DE ARTES ANTIGAS



LUSITANIA
SEGUROS

A Virgem e o Menino com dois Anjos
1435-1439

Têmpera sobre madeira
Proveniência: depósito, Maria Inês e João Soares da Silva, abril 2018

The Madonna and Child with two Angels
1435-1439

Tempera on panel
Provenance: loan, Maria Inês and João Soares da Silva, April 2018

PINTOR PORTUGUÊS DOCUMENTADO NA TOSCANA, ITÁLIA, ENTRE 1411 E 1434

Álvaro Pires de Évora

PORTUGUESE PAINTER DOCUMENTED IN TUSCANY, ITALY, SINCE 1411 UNTIL 1434

Anunciação
1430-1434

Têmpera e ouro sobre madeira
Proveniência: compra, Leilão Sotheby's, Nova Iorque, fevereiro 2018
MNAAL, INV. 2307 PINT

The Annunciation
1430-1434

Tempera and gold ground on panel
Provenance: purchased, Sotheby's auction, N. Y., February 2018
MNAAL, INV. 2307 PINT

MNAA PROGRAMAÇÃO 2019

GALERIA DE EXPOSIÇÕES TEMPORÁRIAS

TERRA ADENTRO. A ESPANHA DE JOAQUÍN SOROLLA

7 dezembro 2018 / 31 março 2019

MUSEU DAS DESCOBERTAS

30 maio / 29 setembro 2019

Um museu serve para descobrirmos coisas: sobre os objetos; sobre nós. Para confrontar-nos com realidades novas, levando-nos, do mesmo passo (nessa operação, a um tempo racional e emotiva, feita de informação e sedução), a reconhecer em nós mesmos capacidades renovadas de observação e de compreensão. Por seu intermédio, transformamo-nos também, enriquecendo-nos no próprio processo da experiência.

"I PRIMI LUMI". ÁLVARO PIRES E AS ORIGENS DA PINTURA EM PORTUGAL

28 novembro 2019 / 15 março 2020

Grande exposição sobre o primeiro pintor português com obra identificada, Álvaro Pires de Évora, e os mestres com quem contactou em Itália ao longo da sua carreira, nos inícios do século XV. Projecto em estreita colaboração com o Polo Museal da Toscana e reunindo dezenas de pinturas provenientes de museus e colecções estrangeiras.

SALA DO TECTO PINTADO

"O PAI DOS CRISTOS". ESCULTURAS DE MANUEL DIAS (1688-1755)

8 novembro 2018 / 3 março 2019

BOCA NO MNAA / WILLIAM FORSYTHE E MEG STUART (VÍDEOS)

Sala do Tecto Pintado e Capela das Albertas

14 março / 28 abril 2019

Mundialmente conhecido, William Forsythe é considerado um dos principais coreógrafos do nosso tempo. "Alignung 2" apresenta uma coreografia em

que os bailarinos Riley Watts e Rauf Yasit (aka “Rubber Legz”) cruzam os seus corpos numa constelação de nós. O entrelaçando dois corpos formam o que Forsythe gosta de chamar de “puzzles ópticos”.

A video instalação de Meg Stuart “The Only Possible City” é agora recontextualizada na antiga Igreja do Convento de Santo Alberto, um convento carmelita, feminino, fundado no final do século XVI. Neste local de refúgio, de mistério e de silêncio vemos um rosto, vemos um ser humano, vemos uma mulher, vemos uma bailarina e uma coreógrafa. O rosto de Meg Stuart não está no plano da representação. Ele ocupa o espaço.

“SÃO JERÓNIMO”, DE ALBRECHT DÜRER. OS DESENHOS DA GALERIA ALBERTINA
10 maio / 11 agosto 2019

Exposição, pela primeira vez em Portugal, dos 4 desenhos preparatórios do “S. Jerónimo” da coleção do MNAA. Pertencentes à coleção da Galeria Albertina, de Viena, serão expostos em conjunto com a célebre pintura de Albrecht Dürer.

CHINA E PORTUGAL, ROTAS DE LUXO. A PORCELANA, AS LACAS, AS SEDAS E A FAIANÇA

20 setembro 2019 / 12 janeiro 2020

Exposição que pretende mostrar exemplos do histórico comércio com a Ásia e a influência da porcelana oriental na faiança portuguesa.

OBRA CONVIDADA

LUCA GIORDANO

“A RENDIÇÃO DO ELEITOR DA SAXÓNIA PERANTE CARLOS V”

Património Nacional, Espanha

20 outubro 2018 / 20 janeiro 2019

TICIANO

“MADALENA PENITENTE”

Museu Hermitage, São Petersburgo

5 fevereiro / 28 abril 2019

Ticiano (c. 1488-1576) foi um dos maiores expoentes da pintura italiana do século XVI. Promovido a pintor da República de Veneza, criou com os seus retratos um modelo de representação de prestígio e foi igualmente exímio nas evocações mitológicas e na pintura religiosa. O tema de Madalena Penitente foi tratado

por Ticiano em várias versões e depois popularizado através da gravura. A tela do Hermitage de São Petersburgo, considerada de todas a melhor – pela expressão trágica da santa e do ambiente que a envolve – foi mantida pelo pintor até à morte e vendida pelo filho ao colecionador veneziano Cristoforo Barbarigo.

LUIS BORRASSÀ

QUATRO PINTURAS RETABULARES

14 maio / 8 setembro

4 painéis retabulares do pintor catalão Luis Borrassà, de inícios do século XV, provenientes da embaixada de Portugal em Madrid. A exposição integrará uma pintura de Borrassà habitualmente exposta na sala 65.

ZURBARÁN

“RETRATO DE FREI PEDRO MACHADO”

19 setembro 2019 / 12 janeiro 2020

Obra Convidada no âmbito de mais uma edição da Mostra Espanha. Desta vez, uma das pinturas de Zurbarán pertencentes à coleção da Real Academia de Bellas Artes de San Fernando, Madrid. Retrata um frade mercedário e convoca a nossa atenção para um confronto com as monumentais figuras do *Apostolado*, também de Zurbarán, exposto em sala próxima.

SALA DO MEZANINO

MITOLOGIA E HISTÓRIA. DESENHOS DE SEQUEIRA.

23 outubro 2018 / 17 fevereiro 2019

SOBRE AS ÁGUAS. DESENHOS EUROPEUS DOS SÉCULOS XVII A XIX.

26 Fevereiro / 26 Maio 2019

As formas elegantes das embarcações captaram desde sempre a atenção de muitos artistas que procuraram registar graficamente a sua suave flutuação sobre os espelhos de água ou a sua dramática luta entre as ondas revoltas. Desenhos registados a partir da observação direta, ou evocações de cariz mais poético, em todos perpassam o encantamento provocado pela visão das formas ágeis das embarcações. Seleção de desenhos da coleção do museu, realizados por artistas europeus e portugueses entre o século XVII e o início do XIX.

OVÍDIO SEGUNDO CYRILLO. OS DESENHOS DAS “METAMORFOSES”.

30 maio / 29 setembro 2019

A colecção do MNAA detém um significativo número de desenhos, de autoria do pintor e memorialista Cyrillo Volkmar Machado (1748–1823), recriando assuntos mitológicos. A exposição revela que todos os temas são extraídos do célebre relato de Ovídio, “Metamorfozes”.

ET IN ARCADIA SUMUS. TEMAS PASTORIS (DESENHOS EUROPEUS E PORTUGUESES, SÉCULOS XVII A XIX)

8 outubro 2019 / 19 janeiro 2020

Os temas pastorais e arcádicos são recorrentes na arte europeia após o renascimento. A exposição reúne uma série de desenhos da colecção do museu com interessantes “variações” em torno deste tema.