

MNAA 2020

O FUTURO DO **PRIMEIRO MUSEU DE PORTUGAL**



MNAA2020

○ FUTURO DO **PRIMEIRO MUSEU DE PORTUGAL**



Foto: Cenjor

MUSEU

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.

ICOM (International Council of Museums)

SUMÁRIO

Apresentação

Resumo Executivo

1. MNAA: “O Grande Museu de Portugal”
2. Principais restrições e constrangimentos à mudança
3. Motivações para a mudança: oportunidade e necessidade
4. As “peças” da visão MNAA 2020
5. A ampliação do MNAA
6. Estratégia de conteúdos: a marca cultural de Portugal
7. Modelo económico e estrutura jurídica
8. Implementação da Visão
9. Conclusões
10. Anexos



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.

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;

MNAA

- . 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.
- . 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.





MNAA2020

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 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.

MNAA 2020

MNAA: “O GRANDE MUSEU DE PORTUGAL”

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 Jheronimus 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 “Biombos 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 MNAA 2020

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 'merchandising', 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 MNAA 2020

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”.



3 MNAA 2020

MOTIVAÇÕES PARA A MUDANÇA: OPORTUNIDADE E NECESSIDADE

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.



Foto: Ricardo Dias

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 MNA A nos últimos cinco anos (não obstante as condições em extremo adversas, económicas e financeiras, em que decorreu) permitira posicioná-lo em articulação com os próprios interesses estratégicos da Cidade na gestão dos seus fluxos turísticos e respetivo circuito económico. Disso decorreria a inscrição da "Ampliação do MNA A" 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 MNA A a demonstração das suas potencialidades.

4 MNAA 2020

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 Amsterdão.

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 MNAA 2020

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.



5 MNAA 2020

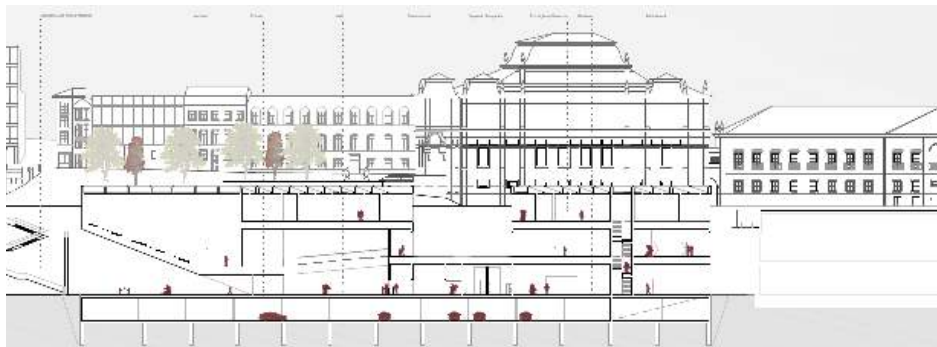
A AMPLIAÇÃO DO MNAA

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 o 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 MNAA 2020

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, ressentindo-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, conseqüentemente, 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.



6 MNAA 2020

ESTRATÉGIA DE CONTEÚDOS: A MARCA CULTURAL DE PORTUGAL

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.

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



Foto: Ricardo Dias

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 MNAA 2020

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 cafetaria, o restaurante e o auditório, ganharem uma nova dimensão.



Foto: Ricardo Dias

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.

7 MNAA 2020

MODELO ECONÓMICO E ESTRUTURA JURÍDICA

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.



Foto: Cenjor

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:

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 estrutura	89.993
Iniciativas próprias	1.863.024
Total Custos	4.013.473
Proveitos	734.854

Centro de Arte Moderna 2013

Custos de Pessoal	1.204.814
Custos de estrutura	71.480
Iniciativas próprias, subsídios e bolsas	2.552.997
Total custos	3.829.091
Proveitos	227.415

Museu e Fundação de Serralves

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

7 MNAA 2020

MODELO ECONÓMICO E ESTRUTURA JURÍDICA

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 participação do Estado e captação de receitas próprias. (Quadro à direita)

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

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 Scotland**	25.8	26.6 (18.2 M£ grant in aid).	1.4 milhões	368 (tempo inteiro).

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).

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 MNAÁ

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 MNAÁ na esfera da DGCP e Entidade Pública Empresarial.

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

Fundação

- 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.
- Por outro lado, a possibilidade de associar entidades públicas e privadas neste modelo, implicaria que a

7 MNAA 2020

MODELO ECONÓMICO E ESTRUTURA JURÍDICA

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.

- 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 MNA

Neste contexto, a solução preconizada e considerada mais adequada a uma gestão ágil do MNA, 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:

- a) Edifício;
- b) Museu (exposição permanente e temporárias);
- c) Reservas;
- d) Gabinete de Gravuras e Desenhos;
- e) Biblioteca especializada;
- f) Arquivo histórico;
- g) Auditório;
- h) Ateliê de conservação e restauro;
- i) Ateliê do Serviço de educação;
- j) Loja;
- k) Cafeteria/restaurante;
- l) 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:



Foto. MNA

- 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 comparticipação 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 MNAA 2020

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.



8 MNAA 2020

IMPLEMENTAÇÃO DA VISÃO

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 MNAA 2020

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 sensivelmente 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 MNAA 2020

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



Foto: Ricardo Dias

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 percepção 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 infraestrutura, 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 MNAA 2020

ANEXO I **QUADRO ATUAL 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 restrito 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”.

1. 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

2. 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.

– Deficit 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.

10 MNAA 2020

ANEXO I QUADRO ATUAL DO MNAA

3. 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.

4. 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.).

5. Um quadro administrativo obsoleto

- a) Escala do MNAA e respetivas 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 congéneres nacionais.

6. 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.

10 MNAA 2020

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 congéneres 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 (MNA), 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 MNA 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.

10 MNAA 2020

ANEXO II

Constrangimentos / Potencialidades

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 contexto 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 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 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 ‘merchandising’ (inviável no atual modelo de gestão) e a uma estreita articulação com a cidade e com as

10 MNAA 2020

ANEXO II

Constrangimentos / Potencialidades

estruturas do Turismo Nacional, sendo que o Museu rapidamente iniciou, com os escassos meios que pode mobilizar, esta aproximação, bem como uma abordagem sistêmica 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 elementarmente 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 (vocacionadas 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, crescem 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 ónus 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 perfilam-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.

10 MNAA 2020

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 Teto 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 efetiva 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.

10 MNAA 2020

ANEXO IV Estudo da consultora Mckinsey

	2014	2015
Visitantes	222	160
Varição '000 visitantes		-62
Colaboradores	71	71
Varição colaboradores		0
Área de exposição m2	6 700	6 700
Receita bilheteira/visitante	1,24	1,24
Receitas operacionais/visitante	0	0
Custo médio/colaborador	19,30	19,30
Varição %		0%
FSE/área de exposição	0,100	0,100
Varição%		0%
Receitas operacionais	333	256
Custos operacionais	2 042	2 042
Encargos do Estado	0	0
Financiamento privado incluindo donativos		

Arranque			Ampliação			Estabilização		
2016 E	2017 E	2018 E	2019 E	2020 E	2021 E	2022 E	2023E	
200	250	300	400	500	600	700	800	Evolução em função da disponibilidade da infraestrutura
40	50	50	100	100	100	100		
84	84	94	104	104	104	115	115	Estimativa de evolução para o quadro de colaboradores necessário
13	0	10	10	0	0	11		
7 700	8 700	9 700	10 700	13 700	13 700	13 700	13 700	Incremento em 3 fases de acordo com disponibilização de espaços
1,24	2,00	2,75	3,00	3,25	3,25	3,25	3,25	Estimativa da evolução do tarifário de acordo com novos espaços
0	0	0	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	
20,26	21,27	22,34	23,45	24,63	25,12	25,62	26,13	Evolução em função do número de colaboradores e da sua qualificação
5%	5%	5%	5%	5%	2%	2%	2%	
0,100	0,105	0,110	0,121	0,133	0,147	0,157	0,168	Estimativa dos custos de gestão corrente em função da expansão do espaço
0%	5%	5%	10%	10%	10%	7%	7%	
321	591	934	1 465	2 056	2 468	2 879	3 290	
2 472	2 700	3 169	3 737	4 389	4 623	5 098	5 307	
2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	
151	110	235	272	333	155	219	17	

MNAA 2020

FICHA TÉCNICA

Coordenação

Fundação Manuel

Violante

- . Raul Galamba de Oliveira
- . Armando Cabral
- . Patrícia Rocha

Museu Nacional
de Arte Antiga

- . António Filipe Pimentel
- . José Alberto Seabra Carvalho
- . Isabel Cordeiro
- . Paula Brito Medori

Consultores

- . Alexandre Alves Costa
- . Anabela Carvalho
- . Eduardo Brito-Henriques
- . João Carlos Espada
- . Luís Portela
- . Paulo Pereira da Silva
- . Ricardo Bak Gordon
- . Rita Sá Marques
- . Teresa Heitor

Consultoria jurídica

Fundação PLMJ

- . Miguel Neiva de Oliveira
- . Patrícia Dias Mendes

Comunicação

Cunha Vaz & Associados

- . Catarina da Ponte
- . Francisco de Mendia
- . Pedro Góis

Lisboa, outubro de 2015



GOVERNO DE
PORTUGAL

SECRETÁRIO DE ESTADO
DA CULTURA

**PATRIMÓNIO
CULTURAL**
Direção-Geral do Património Cultural

MNAA
MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA



Rua das Janelas Verdes, 1249-017 Lisboa Portugal

Tel.: +351 213 912 800

www.museudearteantiga.pt | www.facebook.com/mnaa.lisboa