



MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA
13 OUT 2017

DEBATE

MNAA Século XXI

Modelos de gestão, financiamento
e recursos humanos nos museus da Europa

MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA
13 OUT 2017

DEBATE

MNAA Século XXI

Modelos de gestão, financiamento
e recursos humanos nos museus da Europa

COORDENAÇÃO EDITORIAL

Miguel Soromenho
Andrea Cardoso

ASSISTENTE EDITORIAL

Ana Sousa, bolsreira FCT

TEXTOS

António Filipe Pimentel
Enrica Pagella
José Blanco
Marta García Maruri
Michaux Miranda
Michel Polfèr
Natércia Xavier
Núria de Miguel Poch
Vasco Melo

TRADUÇÃO

Espanhol/português: Miguel Soromenho
Italiano/português: Paula Brito Medori

DESIGN GRÁFICO

Overshoot Design

REVISÃO

Imprensa Nacional-Casa da Moeda

CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

Câmara Municipal de Lisboa
Direção Regional de Cultura da Madeira
Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofia, Madrid
Museu Nacional de Arte Antiga
Museo Nacional del Prado, Madrid
Musée National d'Histoire et d'Art, Luxemburgo
Museo de Bellas Artes de Bilbao, Bilbao
Musei Reali, Turim

IMPRESSÃO E ACABAMENTO

Imprensa Nacional-Casa da Moeda

ISBN

978-972-27-2722-8

DEPÓSITO LEGAL

445 681/18

EDIÇÃO N.º 1022799

TIRAGEM

250 exemplares

© Edição: MNAA e INCM, 2018

© Textos: os seus autores, 2018

ORGANIZAÇÃO



PATROCÍNIO



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 obriga é estarem, democraticamente, 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 vário 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 perspetiva do *consumidor*. Ora, conduz tudo isto, a despeito da consabida 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 do *excessivo sucesso de públicos* da magna exposição *Bosch 500 Anos*²).

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_o.html

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 conseqüente 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, 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 mil 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 percepção 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 exposições 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 percepção coletiva do *ranking* museográfico nacional.

É, pois, de tudo isto que falamos: da consequente 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 mil 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 força das fraquezas próprias e mobilizando a ampla rede onde se move, o MNAÁ 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 «MNAÁ 2020. 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 *MNAÁ 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 MNAÁ 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 disponibilidade 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

23 **Abertura**

Museu Nacional de História e de Arte do Luxemburgo

- 30 A «gestão separada» dos institutos culturais do Estado no Grão-Ducado do Luxemburgo: Vantagens e limites de um modelo de autonomia financeira parcial

Michel Polfer

Diretor do Museu Nacional de História e de Arte do Luxemburgo

Museu de Belas-Artes de Bilbao

- 40 Museu de Belas-Artes de Bilbao: memória e futuro

Marta García Maruri

Subdiretora do Museu de Belas-Artes de Bilbao

Museus Reais em Turim

- 48 Os museus italianos experimentam a autonomia

Enrica Pagella

Diretora dos Museus Reais, Turim

Museu Nacional Centro de Arte Rainha Sofia

- 58 Museu Nacional Rainha Sofia: a arte de reinventar-se

Michaux Miranda

Subdiretor do Museu Nacional Centro de Arte Rainha Sofia, Madrid

Fundação Amigos do Museu do Prado

- 74 A Fundação Amigos do Museu do Prado: uma instituição ao serviço do museu

Nuria de Miguel Poch

Secretária-geral da Fundação Amigos do Museu do Prado, Madrid

Museu Nacional de Arte Antiga

- 84 O estudo MNAA 2020: projetando o século XXI

António Filipe Pimentel

Diretor do Museu Nacional de Arte Antiga

- 96 Estratégias para a ampliação do Museu Nacional de Arte Antiga

Vasco Melo

Câmara Municipal de Lisboa

Direção Regional da Cultura da Madeira

- 106 Projetos autónomos e captação de recursos

Natércia Xavier

Direção Regional da Cultura da Madeira

119 **Encerramento**

Abertura

Bom dia a todos. *Bonjour, buenos dias*. Senhor Presidente do Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga, Dra. Fátima Dias, representante da Fundação Millennium bcp, Dr. Álvaro Sequeira Pinto, representante do Conselho de Curadores do Museu Nacional de Arte Antiga, Dr. João Neto, diretor do Museu de Farmácia e presidente da APOM (Associação Portuguesa de Museologia), caros colegas e amigos que aqui vejo com muito gosto...

Muito se vem falando, e já de longe, da alteração do modelo de gestão do Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA) e da sua dotação com a autonomia e os meios necessários para bem cumprir a sua missão, como a todos importa. Tal tema ganhou muita visibilidade nos últimos anos em relação direta com a vitalidade exibida pela própria instituição, em âmbitos como os da programação expositiva, do desenvolvimento crescente de parcerias internacionais em múltiplos domínios, da investigação científica que produz e mobiliza ou da conservação e restauro, com o conseqüente impacto na afirmação e projeção da própria marca Portugal, e com o necessário impacto, também, por natureza, na economia da cultura e no turismo cultural.

De facto, só o valor de comunicação do MNAA – hoje já mensurável em escala planetária e um objetivo contributo para a riqueza nacional – cifra-se em dezenas de milhões de euros, num processo, aliás, em contínuo crescimento, o qual, porém, coloca sobre a sua estrutura uma pressão enorme e acrescida tendo em conta, justamente, a sua evolução proporcionalmente inversa. Na verdade, enquanto o quadro de pessoal

de 1987 integrava 131 elementos repartidos por todas as categorias, o Museu, que entretanto aumentou as áreas públicas e desenvolveu frentes essenciais, como a programação, a comunicação, a investigação científica ou a conservação e restauro, possui atualmente 65 funcionários efetivos, menos 50 %, pois, dos recursos humanos de então. A tal acresce o gravíssimo envelhecimento da equipa, com o iminente colapso da transmissão do saber a que se adicionam, ainda, as questões que envolvem a segurança, ante a pressão crescente dos públicos e num mundo cada dia mais perigoso.

Estamos aqui hoje para debater uma solução dentro do marco constitucional do Estado de que o MNAA é e deve permanecer como bandeira. Com efeito, o futuro do MNAA não só passará indeclinavelmente por continuar a integrar a rede dos museus públicos, de que, justamente, se orgulha de ser porta-estandarte, mas também, como sempre tem feito, por trabalhar mais e mais com eles, mobilizando e promovendo o património nacional comum e partilhando saber e saber-fazer, como é intrínseco à sua tradição e à sua história. Somente a busca da solução tange já a urgência extrema, não apenas pelo iminente colapso aqui referido dos recursos humanos disponíveis, como pela própria insustentabilidade do quadro administrativo e financeiro da instituição.

Uma pequena história bastará para exemplificar aquilo que acabo de referir. Na passada terça-feira, no Palácio Nacional da Ajuda, durante o jantar oferecido pelo Senhor Presidente da República aos reis da Holanda, em cuja visita seria inaugurada a Exposição *Rembrandt. Elos Perdidos*, no Museu Nacional de Arte Antiga, o meu vizinho de mesa, diplomata com responsabilidades na área do protocolo do Estado, mostrou o seu agrado por ver, enfim, implementado aquilo por que há muitos anos se batia: ver o MNAA, sob o alto patrocínio do Presidente da República, convertido em sala de receção a ilustres visitantes, assim contrariando a tradição, há muito arreigada no Ministério dos Negócios Estrangeiros, de levar os convidados ao Museu Gulbenkian – excelente museu, ninguém duvida, de que Portugal muito se orgulha, mas desguarnecido, naturalmente, dos tesouros nacionais que nos importa poder mostrar; a que acresce a mais-valia que decorre do MNAA possuir também a mais importante coleção pública da arte europeia e da Expansão.

E saudou, de igual modo, o novo hábito de apresentação, no quadro de visitas de Estado, de obras-primas ou pequenas mostras de prestígio por parte dos países visitantes. Assim, desde maio e sucessivamente, a Colômbia trouxe-nos a extraordinária custódia da Igreja de Santo Inácio de Bogotá, que o Prado teve também o gosto de acolher e que agora está no Louvre; a Costa do Marfim, obras de referência do Musée des Civilisations; e a Holanda, agora, um quadro de Rembrandt, do Rijksmuseum, e importantes peças das coleções reais – tendo nós estimulado o contacto do Museu Nacional de Arqueologia para acolher, de igual modo, uma importante mostra de tesouros romenos a inaugurar proximamente.

O que me abstive de referir foi que não basta que as obras nos cheguem livres de ónus de transportes e seguros. O museu tem de arcar com a conceção e custos de museografia, grafismo, divulgação e comunicação, processos todos morosos e onerosos, e que, no quadro dos recursos humanos disponíveis, resultam em objetiva sobrecarga. Aliás, no quadro administrativo em que se move a Direção-Geral do Património Cultural (DGPC), de que o museu depende, são inviáveis de materializar sem recursos próprios: traduzindo por extenso, sem o generoso e contínuo apoio e contributo do Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga (GAMNAA), e dos mecenas por eles mobilizados, convertidos, nos últimos anos, em pilar essencial da sustentabilidade da própria instituição.

E à generosidade permanente do GAMNAA e ao trabalho solidário que desenvolve com a Direção do Museu se deve, igualmente, a materialização desta jornada de debate, que colheu ainda importante proposta do Senhor Dr. Fernando Nogueira ao Conselho de Curadores, por isso, também contando com o generosíssimo apoio da Fundação Millennium bcp, que não posso mais que renovadamente encomiar e agradecer, traduzindo o eloquente envolvimento da sociedade civil no apoio ao seu museu.

Muito especialmente, não menos generosa foi a disponibilidade dos nossos colegas, em particular dos que se deslocaram a Lisboa a partir dos seus países ou regiões, permitindo-nos colher a sua experiência e a das instituições onde ocupam responsabilidades cimeiras. A todos, um por um, muito obrigado em nome do Museu.

O painel de hoje é, assim, a chave já tardia da abóbada que faltava adicionar ao trabalho empreendido pelo MNAA no cumprimento do próprio mandato da tutela.

Muitos recordarão a importante reunião que, em maio de 2013, teve lugar no Museu Nacional de Etnologia, promovida pela DGPC, então recém-criada, e que se consubstanciaria no dossiê «MNAE 2020», concluído no verão de 2015 e entregue à DGPC e, então, à Secretaria de Estado da Cultura; a partir deste momento encontra-se disponível no nosso *site* e ocupar-nos-á parte da tarde.

Assentou, assim, na consciência alojada na própria DGPC, e pública e sucessivamente partilhada, tanto pelo Senhor Presidente da República – que participou na sua modelação, como membro do Conselho de Curadores, de que é hoje presidente honorário –, como pelo Senhor Primeiro-Ministro, sobre a necessidade de sustentar e construir um futuro para um museu que, nos últimos anos, soube projetar e consolidar a sua marca nacional e internacionalmente, num esforço que importa proteger e salvaguardar.

Não se trata de deixar para trás as restantes estruturas museológicas nacionais – mas, ao invés, de defender, promover e proteger os museus públicos seus congéneres e pares, para que, pouco a pouco, sob o seu estímulo e o seu exemplo, se convertam, eles mesmos, como de direito, em salas de visita do país que todos juntos representamos. Para que, simplesmente, se não comprometa por muito, muito tempo o saber e o trabalho aqui consolidados e que importa acautelar e mobilizar. Por isso, termino como sempre faço, com um agradecimento extenso à contínua disponibilidade da equipa que tenho o orgulho de dirigir e que, uma vez mais, contribuiu para a organização desta jornada.

Mas uma palavra final se impõe, ainda: a todos quantos quiseram hoje acompanhar-nos, num dia tão importante para os museus públicos nacionais. Uma jornada que se configurou como um debate, justamente promovendo e estimulando um frutuoso diálogo mas, igualmente, estimulando como a todos importa, um rápido desfecho do processo iniciado no já longínquo ano de 2013.

Muito obrigado.

ANTÓNIO FILIPE PIMENTEL
Diretor do Museu Nacional de Arte Antiga



ANTÓNIO FILIPE PIMENTEL

Diretor do Museu Nacional de Arte Antiga

O estudo MNAA 2020 **Projetando o século XXI**

Queria começar por agradecer o privilégio de ter o Senhor Dr. Emílio Rui Vilar a moderar a presente sessão, mas, sobretudo, a presença de todos os que estão nesta sala, relevando, se me permitem, os nossos colegas de instituições congêneres e de fora, não só do território nacional como do território continental, que disponibilizaram o seu apoio para virmos falar daquilo que importa que se fale, ou seja, de números e de valores no seu concreto. Depois queria, também, muito relevar a presença de queridos colegas e amigos nesta sala: colegas diretores de outros museus; colegas que trabalham noutros museus, nos outros museus do Estado e atrevo-me até a pedir uma salva de palmas para eles, porque a sua presença, realmente, toca fundo nesta casa.

Aquilo que aqui está em causa é uma matéria extremamente importante e que é a causa dos museus públicos. O MNAA é, como eu comecei por dizer esta manhã, um museu público – e nessa condição pretende continuar; tem de continuar. Não se trata de uma condição que entre em conflito, de modo algum, com museus de outra natureza, museus privados ou dependentes de fundações; mas existe uma representatividade no conjunto dos museus nacionais que tem nesta casa a sua chave de abóbada e é aquilo que neste momento está em causa.

Como terão visto do dossiê que foi desenvolvido, o «MNAA 2020» é um estudo que tem a sua origem histórica e que envolveu toda uma vasta equipa na produção de um processo extremamente complexo. Começou em 2013, seguindo o repto da então diretora-geral do Património

Cultural, Dra. Isabel Cordeiro, que veio mais tarde a colaborar na própria equipa organizadora e que, como diretora-geral, como muitos dos colegas se recordarão (os que estavam então em funções), mobilizou, no Museu Nacional de Etnologia, uma reunião exatamente para ponderarmos sobre alternativas de modelo de gestão, tendo em conta a consciência que ela tinha de que estava a tentar pôr em marcha uma nova máquina, com um tratamento especial, específico, não diferenciado apenas no sentido técnico da sua missão.

O MNAA respondeu a esse repto e trabalhou duramente, durante dois anos, com uma vasta equipa, onde já foi referida a participação da consultora McKinsey, através da Fundação Francisco Manuel Violante; naturalmente da equipa do museu; da Fundação PMLJ; da Cunha Vaz Associados e de um grupo bastante nutrido de consultores que, cada um no seu sector, ponderou sobre questões estratégicas relacionadas com os desafios que se colocavam ao Museu.

Naturalmente, por detrás disto está, e não referido, o Conselho de Curadores do Museu, cujos vice-presidentes são os senhores Dr. Emílio Rui Vilar e Dr. José Blanco, e no qual se integrava, então, a tempo inteiro, o Professor Marcelo Rebelo de Sousa, hoje seu presidente honorário. O Conselho foi filtrando e acompanhando todo este trabalho.

Tratou-se, evidentemente, de ponderar sobre o ponto a que se tinha chegado e o salto que era preciso dar. E foi isto que tornou tão operativo, penso eu, o painel que nos ocupou esta manhã. Um conjunto de *case studies* que aqui foram mobilizados propositadamente, lançando mão dos colegas com quem trabalhamos bem, mas que, cirurgicamente, definem um conjunto de situações que importava trazer aqui.

Era mais do que passado, do ponto de vista desta casa, o tempo de falar no Museu do Louvre. O Louvre é uma estrutura napoleónica, majestática, cujo orçamento é várias vezes o do próprio Ministério da Cultura em Portugal e, portanto, cuja relevância operativa é absolutamente inútil. Ou, como tantas vezes aconteceu e todos fomos testemunhas de conspícuas reuniões organizadas sobre a gestão de museus, em que a Dr.^a Odete Patrício vinha de Serralves, a pedido das tutelas, explicar aos desnutridos museus públicos que não tinham qualquer acesso nem às condições de trabalho nem ao orçamento, o que fazia com os oito milhões de orçamento de que então dispunha (e hoje, felizmente, já dispõe de mais).

Aquilo que se procurou trazer aqui foi exatamente o oposto: um painel constituído por casos de referência, que são operativos e que nos transportam para uma realidade que não é da ordem do «nirvana», mas uma realidade materializada com eficácia. Mesmo no caso de Itália, onde se trata, ainda, de uma situação que está em trânsito, mas que pode operativamente ser mobilizada para resolver a questão que aqui se coloca: salvar os museus nacionais a partir do Museu Nacional de Arte Antiga.

Vou passar muito rapidamente ao estudo que referi. Após ter sido concluído em setembro de 2015, foi de imediato entregue à tutela, à Direção-Geral do Património Cultural e, naturalmente, ao Secretário de Estado da Cultura. Dois anos depois somos chegados ao ponto em que ele já constitui uma peça histórica: veremos se de arquivo ou se operativa e, em todo o caso, por ocasião e com a boa lógica desta mesma reunião, está disponibilizado desde esta manhã no *web site* do museu, onde pode ser consultado, embora as cópias existam já avulsas em muitos locais.

O resumo executivo tem, no fundo, o conjunto das peças que constituem o dossiê, mas que definem o arco do raciocínio que se estabeleceu: o MNAA como «Grande Museu de Portugal». Ou seja, a questão da marca, do trabalho sobre a marca e da operatividade dessa marca. Por outro lado, as restrições e os constrangimentos a uma mudança que, evidentemente, ele configura, pois tem um objetivo de futuro. Depois, as motivações: a oportunidade e a necessidade. Finalmente, as peças que constituem o dossiê, incluindo a ampliação do Museu Nacional de Arte Antiga, que foi uma questão desenvolvida entretanto e que será tratada especificamente pelo arquiteto Vasco Melo e, sobretudo, que possibilitou o desenvolvimento de uma relação operativa com a autarquia, mostrando que, de facto, ninguém trabalha isolado e é complementando os problemas e as soluções uns dos outros que nós conseguimos chegar mais longe. Portanto, isolarmo-nos, independentizarmo-nos, fazermos o nosso caminho sozinhos é sempre um mau princípio, juntos trabalhamos mais e melhor no mundo de hoje em dia.

É evidente que ninguém vai agora perder tempo com a história deste museu, que todos conhecemos, mas é certo que a questão da *performance* recente do museu foi aqui o ponto de arranque. O museu, tal como eu disse de manhã, desenvolveu e tornou patente um trabalho de afirmação da sua própria marca, consolidado em resultados, quer

de crescimento de públicos, quer, sobretudo, de percepção nacional. Bastará invocar o famoso episódio de mobilização coletiva para por-mos o *Sequeira no lugar certo*, para mostrar como o museu se tornou uma marca transversal.

E é, finalmente, de tudo isto, que avulta o confronto com os seus problemas estruturais. Problemas que vêm, naturalmente, dos recursos humanos – menos 50 % do que tínhamos há vinte anos –, das condições de restrições administrativas e financeiras e, obviamente, a própria magna e sempre arrastada questão das estruturas físicas do museu e da sua desadaptação.

Portanto, é neste quadro que se coloca este dossiê. O museu chegou a um ponto em que está posto perante um dilema: ou regressa ao que era, no caso de isso ser possível, ou se projeta numa outra dimensão. A instabilidade da situação atual, a insustentabilidade deste ponto técnico de intervalo entre duas situações contraditórias, é que, de facto, não pode ser mantida.

A resolução, os objetivos do dossiê «MNA 2020» (reduzindo as sessenta páginas do dossiê ao que são os pontos fundamentais) assentam, sobretudo, na realização do seu potencial enquanto «primeiro museu de Portugal», o que justifica, no fundo, ser dirigido por um subdiretor-geral como eu sou. E que funciona como natural interface entre os grandes museus internacionais de referência. E a tudo isto acresce a mobilização do valor simbólico da marca, sempre vincando – e isto está presente desde a origem – a necessidade de salvaguardar e de reafirmar a sua vocação pública. A vocação pública da instituição é a pedra-de-toque de todo o processo e tem que ser protegida.

Convém ainda adiantar um aspeto que foi aqui referido, justamente pelo nosso amigo Michaux Miranda, a propósito do caso do Museu Rainha Sofia, o do seu contributo para a economia. É que o museu contribui já neste momento para a economia através, designadamente, da sua comunicação, do valor da sua comunicação ou, naturalmente, do que potencia de economia em seu redor.

No nosso caso, basta ver a generalização dessa atividade económica na própria Rua das Janelas Verdes e no Largo José de Figueiredo. É visível como o museu se tornou um pulmão ativo desta zona da cidade. Há índices indiretos que ninguém controla. Por exemplo, é muito

divertido ver como agora, que Lisboa está na moda, e de que a especulação imobiliária é, evidentemente, uma das infelizes consequências, os *sites* imobiliários fizeram desaparecer a referência «Lapa» e todas as indicações de localização passaram a referir o Museu Nacional de Arte Antiga. A proximidade do Museu Nacional de Arte Antiga tornou-se, assim, essencial e isso é, creio, um contributo deveras evidente, ou uma prova mais evidente, do seu contributo para a marca.

Deixando de parte a questão do impacto e da missão, centremo-nos, então, no que é a visão construtiva do dossiê: como pretende o museu consolidar-se, as circunstâncias que necessita de reunir para alcançar uma posição que o torne capaz de oferecer uma programação cultural diversificada e inovadora, ser uma referência da cultura nacional (no plano nacional e internacional), um centro de conhecimento e produção de estudos, um grande espaço de acolhimento de visitantes internacionais, o principal embaixador do património português, mobilizando, evidentemente, todos os seus outros parceiros. E, finalmente, protegido, conhecido, valorizado e participado por todos os cidadãos, tentando conquistar a sustentabilidade cultural e económica.

Convém referir que, curiosamente (e este é um dos dados curiosos deste processo), uma boa parte destes desideratos está já, realmente, conseguida: o museu, de facto, é já um museu com uma oferta cultural diversificada e inovadora; é já um centro de conhecimento e de produção de estudos e é já o grande embaixador de Portugal no mundo. Basta ver a exposição que temos agora no Luxemburgo e a quantidade de peças em exposições de referência por todo o mundo. E é, também, protegido, conhecido, valorizado cada vez mais pela comunidade. O processo de aquisição da pintura de Domingos Sequeira testemunhou isso mesmo.

A questão centra-se em torná-lo, efetivamente, um grande espaço de acolhimento de visitantes e em conquistar a sustentabilidade cultural e económica, ou seja, fazer vingar, proteger e acautelar o percurso que, entretanto, foi feito.

Não vou deter-me na questão das principais restrições e constrangimentos à mudança. Todos os conhecemos. Eles vêm, de facto, de tudo aquilo que foi referido e que foi, *a contrario sensu*, referido pelos nossos colegas no modelo a partir do qual evoluíram, que vem da ausência total de estímulo, do facto de não existir um orçamento fixo, uma

capacidade de projeção plurianual e qualquer retorno da energia produzida: portanto, do acesso às receitas próprias. E vem, evidentemente, dos constrangimentos que lhe resultam do próprio marco físico em que se enquadra.

A programação é, hoje, totalmente condicionada e dependente da captação de fontes de financiamento alternativas e, nomeadamente, do apoio que, em termos financeiros e mesmo administrativos, fornece o Grupo dos Amigos. Se o Grupo dos Amigos lhe faltar, o museu claudica. Ou seja, sem a sociedade civil, o museu não existe.

E, por isso, quando ouvimos Michel Polfer, diretor do Museu do Luxemburgo, referir a segurança que constitui saber que daqui por três anos, pelo menos, ele contará com aquele orçamento, percebe-se o que é fundamental para garantir a *performance* de uma estrutura que, por natureza, tem que produzir projetos longos, que levam dois e três anos de maturação. Já agora, convém referir que se nós conseguimos chegar aqui sem nada disso, isso não é mais do que o fruto de uma equipa que se atira para o abismo atrás do seu diretor, o qual, por sua vez, põe todos os dias o pescoço no gume da navalha. Não há mais que dizer, porque são múltiplos os casos, e creio que já organizámos juntos nestes oito anos cerca de cem exposições ou mais, não fazendo eu ideia, um mês ou quinze dias antes, de como as vou pagar.

Quanto aos recursos humanos, o tema foi já referido sumariamente e não vale a pena determo-nos nele muito mais tempo. Temos menos 50 % dos recursos que tínhamos há vinte anos quando o MNAA abriu frentes de investigação, de conservação e restauro, de comunicação de marca (sem a qual a marca não existiria), e que estão hoje desguarnecidas a 100 % ou a 95 % dos seus recursos humanos. Aliás, é também o momento de agradecer a todos os voluntários que funcionaram como figurantes no vídeo institucional do MNAA que abriu esta sessão e que, uma vez mais, foi feito com parcerias externas.

Por conseguinte, vamos então centrar-nos na questão do modelo administrativo. É pacífico, para todos nós que trabalhamos nesta área e que dirigimos os museus, que a subsistência de um modelo administrativo e de gestão centralizado na tutela é totalmente limitador da iniciativa da inovação e condicionante dos objetivos operacionais e estratégicos da missão de qualquer museu.

A questão sobre a qual interessa aqui refletir é a da disfunção sistémica da estrutura da qual dependemos. O modelo italiano, napoleónico, tem as suas réplicas mais modestas; mas em Portugal apenas não conseguimos por falta, provavelmente, de tenacidade e tradição, replicar as *soprintendenze* em todas as cidades ou regiões, porque lá chegaríamos... Trata-se, entre nós, de uma estrutura que é tão imensa na sua missão e tão desguarnecida ela própria de meios financeiros, administrativos e humanos, que as necessidades individuais de cada museu, de cada projeto, etc., tendem a diluir-se num magma comum, onde é muito difícil introduzir uma ordem hierárquica de processos. E é, por conseguinte, isso que faz naufragar e que gera a mistura de dois conceitos, o de museu e o de sítio patrimonial, com necessidades completamente distintas.

Importa, sobretudo, assentar nesta questão: a relevância económica para o turismo e para a marca Portugal. Se pensarmos que este quadro tinha sido já invocado há dois anos e no salto vertiginoso que, entretanto, o país fez do ponto de vista da sua relação com a economia do turismo, e na velocidade a que ela mesma se está a projetar, pode perceber-se que a semente do raciocínio, digamos assim, que aqui foi lançada, não fez senão quadruplicar, quintuplicar ou sextuplicar de valor. Nada nos contradisse, pelo contrário. Ganhámos mais e mais razão.

É por isso que me refiro à questão de este museu funcionar já como marca visível para a reconstituição do tecido socioeconómico do bairro onde se inscreve, porque o território simbólico tem um valor imenso, como todos sabem. As coisas não se medem só em pesos, em espessuras e em números. Os símbolos e o lado afetivo têm um valor que é tão traduzível economicamente como é o da comunicação. O espaço identitário deste museu começa a ser cada vez mais de referência transversal, e isso significa, pura e simplesmente, que existe um valor acrescentado da marca, que irradia em redor e que vai gerar postos de trabalho, que vai gerar comunicação de marca, que vai trazer maior energia e maior economia e da qual, naturalmente, o museu tem de ser compensado, sob pena de que, *a contrario sensu*, toda a lógica económica comprometa um dos motores desse mesmo desenvolvimento.

Por isso, não se trata, sequer, de pedir às pessoas que, subitamente, se tornem prosélitos da cultura. Podem continuar estritamente a pensar em números e é apenas essa luz que nós precisamos de raciocinar. Nós

depois cá estamos para tratar das outras matérias (o que é muito mais interessante...), mas a questão é do foro estritamente económico. E, por conseguinte, é em Lisboa, no posicionamento de Lisboa (e isto começa a fechar uma abóbada muito mais lógica) que a existência de um grande museu se torna fundamental. E, mais ainda, como iremos ver já na comunicação de seguida, de um grande museu neste mesmo local, que parecia ser, exatamente, a contradição original do processo.

Ou seja, o museu não crescia porque não era reconhecido como marca (aquilo que dizia a Marta García, do Museu de Belas-Artes de Bilbao: toda a gente sabe que nele existem duas obras de El Greco, mas ninguém as vai ver). Não existia nem sobrevivia porque estava apertado; não conseguia aumentar de escala. Com isso não conseguia ter recursos, não era reconhecido como marca, não existia relação afetiva.

Revertendo tudo isto, o que se verifica é que a sua mesma mediania é, afinal, uma virtude. Os museus colossais tiveram o seu tempo. Hoje os museus ambicionam ser grandes, mas não esmagar. Fazemos muito mais museus, que proporcionam experiências mais humanizadas e, por outro lado, precisamente porque a cidade está a sofrer o impacto de uma enorme pressão turística, há que diversificar a oferta, criando polos que vão permitindo irradiar a pressão dos públicos, e é aí que a âncora deste museu, no sítio onde está, faz a maior das faltas.

E, por conseguinte, o reconhecimento da importância da marca Portugal, ela mesma, vem da existência de um museu que garanta um lugar de honra numa mesa que é de acesso restrito. Parece evidente para a cidade como capital, e mais evidente ainda se torna se pensarmos que a cidade começa a precisar do Museu no local onde está para aliviar a pressão enorme sobre a Baixa e criar um ponto intermédio em relação a outro ponto, o eixo Belém/Ajuda, ele próprio em risco de saturação.

Teremos, assim, finalmente, criada a boa lógica de parceria e de colaboração entre as instituições. Será exatamente esta a base da comunicação que o arquiteto Vasco Melo irá apresentar de seguida e que levou a uma relação de trabalho direta com a Câmara Municipal de Lisboa, que fez inscrever a ampliação do MNAÁ já no plano estratégico «Lisboa 2020» e que conduziu a um trabalho consolidado entre equipas que começa a dar resultados.

Esse trabalho começou como deve começar: recorrendo ao mesmo método de trabalho corrente num museu ou numa universidade. Começou por ser estudada a questão antes de se tomar a decisão política faraónica que, não raro, compromete os meios investidos no futuro. Graças a uma relação estável que a Câmara Municipal de Lisboa, através do arquiteto Manuel Salgado, estabeleceu com a universidade, com o Instituto Superior Técnico, duas turmas do mestrado integrado de arquitetura estudaram ao longo de um ano letivo como romper o casulo em que o museu estava, mantendo-o neste local com a relação histórica e afetiva que tem com o sítio das Janelas Verdes (se o Museu do Prado saísse do Prado já não se podia chamar do Prado, naturalmente).

De outro modo seria como uma amputação, mesmo tendo em conta a situação privilegiada que o Museu tem com o rio. E foi, de facto, desse trabalho, divulgado numa exposição dos trabalhos dos alunos que muitos puderam ver no átrio principal, que resultaram as vinte propostas académicas, as quais, não consubstanciando projeto nem programa nenhum, não deixavam de ilustrar a possibilidade de o museu romper a estrutura urbana onde estava inscrito, atingindo o que pretendia atingir sem sair do sítio onde se encontrava: fluidez de circulação, facilidade de acessibilidades e novas áreas expositivas e técnicas.

O caminho que esse processo está a fazer vai ser apresentado de seguida, mas isto significa que as peças do *puzzle* começam, finalmente, a encaixar-se. O museu começa a ser reconhecido como um interface, um parceiro fundamental no equilíbrio da cidade e da economia e na contribuição para a marca. E, evidentemente, que se configurou a sua realização efetiva, pois chamou-se «MNAA 2020» no sentido de que o último quadro comunitário de apoio parecia ser o horizonte lógico para a materialização deste desígnio. A verdade é que já dois anos passaram sobre um cronograma que vou apresentar de seguida, os quais não foram respeitados, o que fez o processo atrasar. Mas também sabemos que há hoje outras fontes de recursos que podem ser alocadas a esta ambiciosa operação, assim existindo, de facto, a vontade de dotar Lisboa de um grande museu.

A oferta do museu passa por, entre outras coisas, novas lógicas de exposição permanente. O museu não precisa apenas de crescer para expor mais peças (e não por acaso fizemos, há um ano e meio, a

exposição *Obras em Reserva. O Museu que não se vê*); trata-se de o dotar de condições de exposição permanente mais amplas, fluidas, lógicas e atrativas. Entenda-se que o museu, ele próprio, promove uma renovação contínua da exposição permanente e dos próprios espaços, que o qualificam, amenizam e tornam mais moderno. Mas é óbvio que o processo não pode ser meramente aditivo de mais salas e mais gabinetes de trabalho, deve permitir tirar melhor partido do seu acervo, expor uma parte mais substancial e expô-lo com outra lógica expositiva, com outra narrativa, e de forma mais atrativa, valorizando, evidentemente, as peças icônicas e construindo, de facto, a tal «História de Portugal em Património», que ele, na essência, é.

É, sobretudo, uma questão de escala. Porque, naturalmente, não põe em causa que o património português esteja disseminado por todos os museus – neste caso, públicos e privados –, mas tem antes que ver com o facto, inquestionável e recorrentemente demonstrado, de que toda a obra que pretenda ilustrar a História de Portugal tem, fatalmente, que recorrer às coleções do MNAA. E essas coleções devem ser entendidas e fornecidas como uma nova experiência que, sem pôr em causa o rigor científico, se liberte da velha tradição epistemológica, museológica, da coleção de cerâmica, da coleção de mobiliário, da coleção de pintura europeia..., e que, de facto, as fluidifique, numa apresentação muitíssimo mais interessante e estimulante. É este, nem mais nem menos, o trabalho que se está a fazer nos Museus Reais de Turim e que estamos também a fazer aqui.

Agora a questão do modelo económico e da estrutura jurídica. Evidentemente que a primeira de todas as coisas é perceber-se do que é que estamos a falar. Esta sessão de hoje é importante exatamente para isso. Para se perceber do que é que estamos a falar quando falamos de números. Quando falamos de um sonho, temos de saber quanto é que ele custa ou vale, também. Ou, inversamente, a que corresponderá o pesadelo que possa, eventualmente, viver-se.

Os dados nunca são fáceis de organizar em Portugal. Mas, em 2013, em todo o caso, os dados coligidos para este estudo mostram a disfunção hierárquica existente. O Museu Nacional de Arte Antiga mantém hoje custos e rendimentos aproximados aos de 2013 – ou seja, quatro ou cinco anos volvidos os custos não aumentaram, pelo contrário. Tem

custos menores do que tem o Museu Calouste Gulbenkian, do que o Centro de Arte Moderna e, muito menos, do que o Museu e Fundação Serralves – sendo que, se tivermos em linha de conta que, no caso de Serralves, 36 % são contributo do orçamento geral do Estado, significa que o próprio Estado dá a Serralves um contributo maior do que dá para a sustentação do seu primeiro museu, o que é, no mínimo, ligeiramente bizarro. Se entrarmos em linha de conta com referências internacionais, como foi visto aqui esta manhã (e deixámos, obviamente, de fora o Museu do Louvre, trabalhando apenas com museus de «escala humana», se assim se pode dizer), onde o Museu do Prado e a National Gallery são, de algum modo, os mais extensos, entramos, obviamente, numa lógica financeira de milhões.

E era sobretudo isto o que aqui queria apresentar. Evidentemente que no dossiê «MNA 2020» existe todo um conjunto de peças anexas que aprofundam o que foi a visão. Mas importava terminar com este ponto. Por um lado, do ponto de vista da estrutura jurídica e administrativa, fez-se uma ponderação sobre quais poderiam ser as soluções, mas esta foi feita, é preciso recordarmo-nos, há dois anos, como resultado de um estudo que decorreu num período extremamente difícil em Portugal e com as portas que então existiam. Agora, outras soluções existirão, eventualmente mais flexíveis. O país saiu já do quadro de procedimento por défice excessivo, a recuperação económica está para ficar, ao que parece, e, com a prudência que tudo implica, outras soluções poderão ser implementadas. O essencial, contudo, é que o sejam: que haja uma solução qualquer e não simplesmente que nada se faça.

Finalmente – e com isto termino –, como em todo o trabalho sério existia um cronograma neste processo, que previa uma descolagem em 2016-2017 (o arranque da qual já se comprometeu), para que, finalmente, se estabilizasse em 2023. Recordo que os custos de manutenção que ali estão indicados têm, como contrapartida, 70 milhões de euros de contributo para a economia nacional, uma vez concluída a operação «MNA 2020». Se a situação da economia descolou como descolou, penso que, provavelmente, será uma projeção modesta.

E com isto encerro esta apresentação de um projeto que foi obsessivamente disciplinado na sua elaboração: seja metodologicamente, porque é o espírito da casa, porque é o meu em particular, porque é o de todos

os parceiros envolvidos e porque se estava, além do mais, na situação em que se estava. Houve sempre, realmente, um objetivo de estrita parcimónia em toda a modelação deste estudo e, sobretudo, aplicando-a metodologicamente (e o Raúl Galamba é testemunha disso) à ponderação dos resultados. A cada resultado de uma fração era abatido 50 % para servir de arranque à etapa seguinte do estudo, com isso contrariando toda a tentativa de estudos económicos mais ou menos literários e poéticos, bastante responsável pela crise em que todos nós mergulhámos.

Com o esforço generoso e o contributo gracioso de todas estas entidades (que não são mais, creio eu, do que o exemplo ou a demonstração da força da marca da casa e dos museus públicos e do serviço público), procurou fazer-se algo de sério, que fosse instrumental e pudesse servir para o futuro. E é porque esse futuro tem que arrançar, de facto, muito proximamente, que esta jornada de hoje é tão importante, trazendo à colação um amplo conjunto de casos eloquentes que nos vieram aqui ajudar nesta matéria.

Muito obrigado.

Encerramento

Estamos, finalmente, a chegar à última etapa do programa, que consta deste painel de convidados. Estamos aqui todos, prontos a sermos objeto dos «disparos»... Finalmente, é a altura em que a assembleia tem a voz.

Eu queria, sobretudo, um pouco retrospectivamente, referir a constituição deste painel, tendo tentado e insistido que o Dr. Raúl Galamba de Oliveira viesse para a mesa, dado que foi ele o coordenador de todo o generoso trabalho, feito pela consultora McKinsey (por intermédio da Fundação Manuel Violante), e que foi, evidentemente, estrutural.

Começámos e fechámos, de algum modo, com o mesmo sentido. O caso prático que aqui falta, agora à tarde, é o de Michel Polfer, diretor do Museu Nacional de História e Arte do Luxemburgo, que teve de apagar o avião. Conversando com ele, no Luxemburgo, e falando das condições de trabalho de um e de outro museu, no âmbito do projeto que estávamos a realizar então lá e que está, enfim, a terminar – a grande exposição *Portugal. Drawing the World* –, configura-se, uma vez mais, esta matéria que há pouco referíamos no quadro do «MNAA 2020»: de Portugal, do MNAA como embaixador da marca Portugal, mobilizando o esforço de todos, porque é bom de dizer que essa exposição não tem só obras do Museu Nacional de Arte Antiga, mas também de outros museus que, generosamente, as emprestaram e cederam.

É por isso um trabalho comum, de toda uma frente portuguesa e a partir de um quadro que é muito importante perceber-se porque se passa dentro do Espaço Schengen, funcionando com a legislação europeia, e com um quadro jurídico-administrativo que é próximo do nosso,

mas com a agilidade de um pequeno país. O Luxemburgo conseguiu muito rapidamente dotar o seu museu com estruturas administrativas, jurídicas e financeiras próprias para um trabalho ágil, rápido e eficaz e que, como o seu diretor referiu também, pouco a pouco tem sido generalizado a outros equipamentos, evidentemente da mesma escala.

A cultura não pode ser vista em termos financeiros, de mero orçamento, de deve e haver, por muito que toda a casa tenha que ter uma base financeira sólida, de rigor administrativo. A cultura deverá ser avaliada, isso sim, pelo impacto económico que tem. Digamos que a cultura funciona como as pessoas. Também nós temos que ter equilíbrio nas nossas contas, sob pena de entrarmos em bancarrota, mas, a não ser o avarento do Molière e algumas personagens assim, não vivemos para fazer contas, vivemos para viver. As contas são essenciais como base de sustentação da qualidade de vida, daquilo que nós fazemos e criamos e que nos realiza na nossa plenitude humana.

E assim são, evidentemente, as estruturas da cultura. Elas vivem, naturalmente, a partir de uma base de sustentação económica e financeira que tem que ter rigor, mas não é para isso que a cultura existe. A cultura existe, desde logo, para dar à humanidade o sentido de elevação da sua missão neste mundo. Mas hoje, de uma forma muito mais venal, se assim quisermos dizer, nós temos dados mensurados, ainda que deficientemente, mas já suficientemente extensos, que nos permitem perceber como a cultura influi na *performance* da própria economia. As pessoas felizes produzem mais e melhor e a cultura destina-se, exatamente, a promover a elevação e a felicidade.

Na «Carta do Papa João Paulo II aos Artistas» fala-se exatamente dessa importância da cultura – embora a carta não tenha sido escrita com esse objetivo estritamente economicista, muito pelo contrário. No sentido de que a vida é difícil a todos: é difícil às empresas descolarem; a criação de riqueza é penosa; o trabalho é árduo, duro e a Humanidade precisa das suas áreas de respiração, para que o esforço se mantenha em continuidade. A cultura, a felicidade, o bem-estar são essas áreas de respiração, ou seja, se virmos o assunto ao contrário, para que o esforço possa ser mantido é necessário aliviar a pressão. Se a pressão não é aliviada, o esforço não é mantido. O esforço é a economia e sem a economia não há finanças e, portanto, com tudo isto, nós percebemos o valor económico da cultura.

Não é por acaso, aliás, que todas as revistas de economia apresentam sempre gente feliz nas capas: empresários risonhos; equipas de economistas risonhos. A felicidade é um agente e motor da energia e, por conseguinte, da economia. E a inversa, obviamente, é também verdadeira.

É preciso que nos centremos na criação de riqueza, e é por isso que o estudo feito pela McKinsey apontou para valores de geração de riqueza do projeto «MNAA 2020», uma vez consubstanciado – o que significa, se também virarmos o assunto ao contrário, que, ao não se investir financeiramente uns curtos milhões na conclusão deste projeto, não poderá, do mesmo modo, ele rentabilizar-se no final. Portanto, não existirá lucro, nem económico nem financeiro, se não houver investimento.

Os outros oradores trouxeram-nos casos extremamente importantes, também. Todos na mesma sequência e todos escolhidos um por um com o elevado critério deste museu. A Marta García trouxe-nos o caso do Museu de Belas-Artes de Bilbao. Creio que é muito importante atentar na realidade de Bilbao, porque o «Guggenheim Effect», por exemplo, é estudado hoje nas universidades como um *case study*, a partir, até, da Universidade de Navarra, que desenvolveu esse próprio estudo. E tratou-se da criação de uma marca numa cidade que não tinha uma marca cultural forte: não existia um grande monumento, um grande palácio real. Tem um património naturalmente rico, mas nada que mobilizasse ativamente a economia do turismo para ir a Bilbao – e, pelo contrário, tinha, até, uma marca que era negativa desse ponto de vista, pelo facto de ser uma cidade fortemente industrializada, cinzenta, com problemas complexos de organização urbana e que estava, além do mais, mergulhada num processo de crise muito grave quando o Guggenheim foi lançado. A verdade é que o lançamento do Guggenheim e o trabalho entretanto consolidadamente feito no Museu de Belas-Artes de Bilbao, por isso tão importante, levam-nos a perceber como uma marca cultural é fundamental para a criação da economia. Bilbao converteu-se numa outra cidade. Politicamente também, importa que isso se diga: muito por força das novas marcas culturais que foi criando.

O Guggenheim é um efeito fácil de comunicar, mas por detrás está essa outra instituição muito diversa, que é o museu de arte antiga, o Museu de Belas-Artes, onde coexistem dois fundos distintos, de arte antiga e moderna. É uma situação diferente da solução adotada,

por exemplo, entre nós, que separámos o Museu Nacional de Arte Contemporânea do Museu Nacional de Arte Antiga. Em Bilbao fez-se exatamente o contrário e o ritmo de adaptação do museu às necessidades, as sucessivas ampliações, os sucessivos crescimentos, até agora o facto de voltar a ter o meu querido amigo Miguel Zugaza como diretor, em outra fase da sua vida, tudo isso faz com que, depois do «Guggenheim Effect», eu não tenha dúvidas de que o «Museu de Bellas Artes Effect» irá ser também estudado, muito em breve, nas universidades, porque eles dois são, de facto, simétricos.

Enrica Pagella, querida amiga desta casa, a quem devemos uma colaboração inestimável e uma paciência infinita, quando trabalhámos o nosso duplo projeto da exposição *A Arquitetura Imaginária*, em Turim, e *Os Saboias. Reis e Mecenas*, no Museu Nacional de Arte Antiga, trouxe-nos um outro caso muito importante, como se viu, que é o dos efeitos da «reforma Franceschini», que está ainda em marcha.

É como se nós partíssemos de um caso próximo do nosso, porque o mecanismo burocrático das administrações italianas é como o mecanismo burocrático da administração da cultura e do património português, só que com, enfim, a monumentalidade escala que o património italiano, ele próprio tem. E a verdade é que numa fase de adaptação como esta em que se está, vertiginosa e a exigir um esforço muito grande de reconfiguração, em todo o caso, creio que ficou visível que o quadro e o desafio enorme que Enrica tem nos próximos anos é muito mais harmónico e coerente do que é, em todo o caso, o quadro de onde se partiu.

Michaux Miranda traz-nos um outro caso também muito importante para nós, o do Centro de Arte Moderna Rainha Sofia. É um museu com uma escala já muito importante, mas que teve que lutar por condições de trabalho, reivindicando um estatuto e uma forma de organização idêntica à do Museu do Prado, que levou alguns anos a conseguir. E a verdade é que, graças a isso, tem tido a *performance* que, aliás, se viu nos gráficos que foram aqui apresentados, de descolagem rapidíssima, à conta, justamente, da agilidade que finalmente adquiriu. A implantação da marca «Centro de Arte Moderna Rainha Sofia» à escala planetária (v. os gráficos e as infografias da comunicação de Michaux Miranda, pp. 58-70 desta mesma edição) é extremamente importante. Se pensarmos que se trata de um museu que tem curtas décadas de existência, e

não de um museu como o nosso, que tem mais de cento e trinta anos, evidentemente que o mérito do trabalho feito tem que ver, também, com a rapidez da sua execução.

E isso é, exatamente, o caso com que faltava fechar esta abóbada da parte da manhã. A manhã e a tarde tiveram aqui dois registos paralelos, com a apresentação feita por Nuria de Miguel. A Nuria é, também, querida amiga desta casa, que aqui revejo com infinito gosto e muito amiga do amigo comum, Miguel Zugaza – e que tem um trabalho notável na Fundação dos Amigos do Museu do Prado. Também aqui o tempo conta. Como se viu, a estrutura dos Amigos do Museu do Prado é uma estrutura jovem: tem trinta ou quarenta anos de atividade. E nesses quarenta anos conseguiu ser o espelho harmónico da sociedade e da ligação da sociedade civil em relação com o museu.

Chamava a atenção para um aspeto que me pareceu muito interessante nos dois casos, que foi o modo como, por exemplo, o caso prático (bastaria isso) da aquisição recente do painel de Fra Angelico, que eu tive o privilégio de ver no seu local original, no Palácio de Liria e depois, agora, no Museu do Prado, em que não existe sobreposição de atividade nem de competências entre a Fundação do Grupo dos Amigos e o Museu e a sua administração. Existe uma complementaridade perfeita. Uns trabalham num registo, outros trabalham no outro registo, com uma harmonia que o próprio organograma mostrava: a Nuria trabalhando entre a direção e administração do museu e o patronato da fundação, que é diferente da situação que se vive em Portugal, onde um grande grupo de amigos do museu, como é o do Museu Nacional de Arte Antiga, por seu turno, cumprindo, ele próprio, um papel pedagógico, estimulando, a partir de outro grande grupo também aqui presente, o do Museu Nacional Soares dos Reis, o proselitismo de vários grupos de amigos que agora começam cada vez mais a generalizar-se em outros museus nacionais, mas que acaba, por força das circunstâncias, por ter de cumprir missões que seriam as do museu, substituindo-se, por natureza, às próprias funções pela tal confusão de áreas administrativas ou insuficiência de meios.

E, finalmente, o arquiteto Vasco Melo, que aqui nos trouxe a questão da ampliação do Museu e é o momento de lhe agradecer. É altura de agradecer publicamente o trabalho feito com a Câmara Municipal de Lisboa,

que tem no arquiteto Manuel Salgado, meu querido amigo, o seu especial mentor e protagonista. E que, de facto, finalmente, materializa as coisas. É certo que, evidentemente, não estamos a falar ainda nem de concurso nem de obra que esteja a arrancar, nem de o facto de o trabalho feito pelo arquiteto Vasco Melo poder substituir-se ao que será feito pelo arquiteto a quem caberá definitivamente o projeto. Mas deve dizer-se que, para quem partiu do ponto onde nós partimos, naquela tarde no Museu Nacional de Etnologia, em 2013, chegar hoje aqui, cinco anos depois e ter uma realidade que começa a ser materializável – e que, sobretudo, está materializada em volume a partir de um trabalho de rigor que o museu fez de avaliação das suas necessidades e que, acho, servirá sempre de base ao que quer que venha a ser feito – é extremamente importante e... con-substancia um ponto de chegada. É como se o ideal, se o «MNA 2020», começasse finalmente a tomar forma, mesmo que apenas graficamente.

E, por conseguinte, o meu papel de moderador deste painel destina-se, essencialmente, a colher agora as perguntas que vão ser feitas pela assistência a cada um dos nossos convidados.

Há aqui uma pessoa à qual eu gostava de passar agora muito rapidamente a palavra, precisamente porque o seu papel, representando a força energética que nos mobilizou neste debate, acabou por ser, por força da natureza, muito operativo. Trata-se do meu querido amigo Dr. José Blanco, presidente do Grupo dos Amigos do MNA. E porque da energia nasce a energia, após a apresentação excelente que a Nuria fez do trabalho do seu Grupo dos Amigos, começou logo a nascer, entre o Grupo dos Amigos do MNA, a ideia de que temos, também, que fazer uma apresentação deste tipo: promover o Grupo dos Amigos, criar instrumentos de proselitismo. E, de algum modo, também há uma viagem feita pelo Grupo dos Amigos nestes últimos anos de trabalho comum, que é essencial para este museu e que é um modelo a replicar e uma semente de futuro – e era nesse sentido que eu gostava, um pouco, de ter também a opinião, agora, Dr. José Blanco, como presidente do conselho diretor do Grupo dos Amigos. Juntando, de algum modo, o seu comentário àquilo que aqui lhe pareceu mais interessante de colher esta tarde, ficávamos depois abertos às questões que quiserem colocar.

Vou agora corresponder brevemente ao repto que o Senhor Diretor me lançou há pouco, focando apenas quatro aspetos.

Em primeiro lugar, um agradecimento aos nossos amigos que vieram de Espanha, de Itália e do Luxemburgo para nos ajudar nesta «justa luta» do Museu Nacional de Arte Antiga. Obrigado por terem vindo a Lisboa.

Em segundo lugar, respondendo à pergunta do Senhor Diretor, gostaria de dizer que o Grupo dos Amigos do MNAА se transformou no «braço armado» do Museu. Nós ultrapassámos os limites normais de atividade de um Grupo de Amigos: mais do que amigos, tornámo-nos parceiros do Museu Nacional de Arte Antiga.

Em terceiro lugar, quero pedir a todos os que aqui estão que sejam não apenas testemunhas do que aqui se passou, mas que se tornem nossos cúmplices. Em nome do Grupo de Amigos do MNAА, peço a vossa cumplicidade para um futuro que não vai ser fácil de alcançar. É um caminho duro e complicado, que o Museu tem percorrido com dificuldade, mas que estou certo acabará por ter sucesso. O Museu é nosso, o Museu é dos Portugueses. O Museu não é só dos lisboetas: o Museu é de todos os Portugueses, somos todos «Amigos do Museu».

Em quarto e último lugar, quero registar, em nome dos Amigos, que nada disto seria possível se não houvesse nesta casa um extraordinário espírito de equipa, raro em Portugal, criado graças à competência, à inteligência e à dedicação do Prof. Doutor António Filipe Pimentel. Peço uma salva de palmas para todos quantos trabalham no Museu Nacional de Arte Antiga e dou por encerrado este colóquio.

ANTÓNIO FILIPE PIMENTEL

Diretor do Museu Nacional de Arte Antiga

JOSÉ BLANCO

Presidente do Conselho Diretor do Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga