Alexandre Nobre Pais "Apesar de um arranque conturbado, a Museus e Monumentos de Portugal está consolidada"

ENTREVISTA Antigo diretor do Museu do Azulejo lidera a Museus e Monumentos de Portugal desde junho de 2024. Com o mandato a terminar, faz um balanço destes dois anos e, caso permaneça no cargo, diz que a expansão do Museu Nacional de Arte Antiga e a renovação do Museu do Chiado estarão entre as prioridades.

TEXTO **CARLA ALVES RIBEIRO** FOTOS **LEONARDO NEGRÃO**



Que impacto teve o PRR no universo da Museu e Monumentos de Portugal (MMP)?
Este investimento foi fundamental. O património precisava, há muito, de um investimento significativo que permitisse a sua reabilitação. É evidente que o PRR não responde a todas as necessidades, pelo que há edifícios e espaços que ficam praticamente concluídos, passando a exigir sobretudo manutenção. Noutros casos, o PRR representa apenas o início de um processo mais profundo de reabilitação. Ainda assim, sem este investimento, teríamos precisado de muitas décadas para realizar o trabalho que foi feito.

A MMP teve que se coordenar com o Património Cultural, I.P. e com a Associação de Turismo de Lisboa. Gostaria de ter tido maior controlo sobre algumas das obras?
A articulação correu bem, embora tenha sido muito desafiante. Se tivermos em conta os procedimentos de contratação, a elaboração dos projetos e todas as etapas necessárias, percebemos que o PRR acabou por ser um projeto de dois anos, ou até menos. Foi, por isso, um esforço muito grande por parte de todas as equipas: da equipa do Património Cultural, I.P., da equipa da ATL, no caso de Lisboa, das equipas das câmaras municipais, com as quais foi necessário articular as intervenções no território, e também das equipas da MMP. É muito importante reconhecer o esforço e o sacrifício pessoal dos profissionais que trabalharam em museus e monumentos que encerraram ao público, mas onde foi necessário continuar a cuidar das coleções e dos espaços em plena obra. Muitas vezes, quando olhamos para estas intervenções, pensamos sobretudo nos responsáveis pela gestão das obras, mas esquecemo-nos de quem permaneceu no terreno e teve de assegurar esse trabalho em condições particularmente exigentes.

O PRR já terminou, mas alguns museus ainda estão encerrados. Quais os museus que ainda

"Houve um grande esforço de muitas pessoas que acreditaram neste projeto, que é inovador na área da cultura e nunca tinha sido experimentado. Houve muitas críticas, sobretudo no início, mas acreditámos no projeto."

não reabriram e porquê?
O PRR contemplou intervenções em cerca de 36 equipamentos culturais. Alguns já reabriram, enquanto outros permanecem encerrados por ainda estarem a concluir os trabalhos, sobretudo ao nível da museografia. É o caso do Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA), do Museu de Lamego e do Museu do Azulejo. De um modo geral, os equipamentos que ainda não reabriram estão a finalizar os trabalhos relacionados com a museografia e a montagem das exposições. O único que não reabrirá no âmbito destas intervenções do PRR é o Museu Nacional de Arqueologia, mas essa situação já era conhecida desde o início.

O MNAA reabre no dia 21 de novembro. Que avanços há no projeto de expansão do museu após a aquisição de três imóveis na Avenida 24 de julho no ano passado?
Sobre o MNAA, o foco está agora na sua reabertura, não existindo para já novidades a anunciar relativas ao projeto de expansão.

O projeto de ampliação do Museu do Chiado, que ficou na gaveta em 2024 por falta de verba, poderá vir a ser retomado?
Quanto ao MNAC, o que podemos avançar neste momento é que o projeto de renovação e ampliação será retomado por fases.

Quais são nesta altura os maiores investimentos em curso? A renovação do Palácio Burnay?
Sim, a renovação da sede, no Palácio Burnay, temos também neste momento o ProMuseus especial na sequência das calamidades, que é uma série de investimentos para todos os equipamentos que sofreram danos no âmbito da Kristin e todas as outras calamidades que se seguiram. Isto em termos de investimentos nos espaços físicos. Temos também um grande projeto de financiamento para a área da mediação, que vai muito além dos serviços educativos. Quando falamos de mediação, referimo-nos a todo o trabalho de construção de narrativas, de interpretação dos espaços e de relação com o público, nas suas diferentes vertentes.

Em relação às tempestades, foram feitas reparações de emergência e agora serão intervenções mais profundas?
Sim, por exemplo, no Mosteiro da Batalha, inaugurámos há duas semanas as Capelas Imperfeitas, mas mantém-se um perímetro de segurança em torno do edifício. As intempéries provocaram danos em vários elementos da estrutura, nomeadamente nas gárgulas e nas esculturas que se encontram sobre as platibandas. Algumas caíram e outras foram retiradas por risco de queda. As que permanecem no local terão de ser consolidadas. Embora algumas destas estruturas sejam atualmente consideradas seguras, optámos, por precaução, por manter o perímetro de segurança. É toda essa intervenção de consolidação e reparação que será agora necessário realizar.

Qual é o financiamento previsto e quais são os projetos maiores?
O financiamento envolvido são oito milhões de euros para as obras. Entre os projetos de maior dimensão estão alguns dos equipamentos da MMP, nomeadamente o Palácio Nacional de Mafra, o Mosteiro da Batalha, o Museu Nacional de Machado de Castro e o Convento de Cristo, em Tomar. São monumentos que se encontravam precisamente no eixo da tempestade e que, por isso, sofreram danos significativos. As intervenções prioritárias já foram realizadas. Outras irão prolongar-se até ao final deste ano e, se tudo correr bem, algumas deverão ficar concluídas até meados do próximo ano.

Assumiu funções em junho de 2024. A MMP tinha sido criada há pouco tempo e não é segredo que não foi um processo fácil. Passados estes dois anos de mandato, como é que avalia nesta altura a situação na MMP?
Tendo em conta as circunstâncias em que tudo começou, acho que chegámos a um ponto de grande estabilidade. A estrutura está consolidada e conseguimos assegurar tudo aquilo que tínhamos em mãos. Mas, mais uma vez, o mérito é de todas as equipas que nos acompanham. Houve um grande esforço de muitas pessoas que acreditaram neste projeto, que é inovador na área da cultura e nunca tinha sido experimentado. Houve muitas críticas, sobretudo no início, mas acreditámos no projeto e penso que hoje é evidente que, apesar de um arranque conturbado e dos desafios acrescidos que o PRR trouxe à gestão, a empresa está consolidada.

Até onde pode chegar a autonomia dos museus, monumentos e palácios neste modelo?
Estamos a trabalhar no sentido de dar cada vez mais autonomia aos nossos equipamentos, embora essa autonomia nunca possa ser total. Será possível avançar nesse sentido à medida que consolidarmos as nossas receitas e estabilizarmos uma série de processos. Neste momento, já existe autonomia de programação: todos os espaços sob a nossa tutela têm liberdade para definir a sua programação e dispõem de uma verba para atividades relacionadas com exposições e outras iniciativas que pretendam desenvolver. Gradualmente, queremos alargar essa autonomia a outros tipos de procedimentos.

"Os equipamentos que ainda não reabriram estão a finalizar os trabalhos relacionados com a museografia e a montagem das exposições. O único que não reabrirá no âmbito destas intervenções do PRR é o Museu Nacional de Arqueologia."

Não chegará ao ponto de cada entidade ter um número de contribuinte próprio?
Não, porque se tivessem um número de contribuinte próprio, nós não seríamos uma entidade e teriam que existir 37 entidades. Não pode ser, até porque, do ponto de vista financeiro, representaria uma sobrecarga para o Estado. Ao existir uma entidade responsável por assegurar toda a gestão transversal, desde os pagamentos da água e da eletricidade aos serviços de segurança e aos seguros, é possível obter custos mais baixos e negociar melhores condições do que se cada um dos 37 espaços tivesse de tratar destas despesas individualmente. Além disso, se cada espaço tivesse de assumir todas estas responsabilidades, precisaria de equipas maiores e de estruturas administrativas reforçadas, com mais profissionais especializados em áreas como o direito, a administração e a contratação pública. Seria uma solução financeiramente incomportável.

"Se estivéssemos sujeitos às regras de contratação da função pública caminharíamos para a extinção"

A falta de pessoal continua a ser um problema nos museus monumentos e palácios geridos pela MMP?
Quando iniciámos funções, em janeiro de 2024, éramos 984 pessoas. Sabíamos que cerca de 300 tinham entre 60 e 70 anos. Se estivéssemos sujeitos às regras de contratação da função pública, caminharíamos para a extinção. E essa é uma das razões porque privilegio muito a solução da Museus e Monumentos de Portugal: permitiu-nos, de facto, renovar as equipas. Atualmente, somos 1161 pessoas. Naturalmente, não podemos abrir vagas indiscriminadamente. A contratação depende sempre da autorização do Ministério das Finanças, que tem de aprovar a abertura de lugares nos quadros. Ainda assim, este processo tem permitido renovar os nossos profissionais e contratar pessoas com elevada preparação nas áreas em que queremos investir, nomeadamente a conservação e o restauro, a mediação cultural, os serviços educativos e as acessibilidades. Procuramos recrutar os melhores profissionais disponíveis no mercado para cada uma destas áreas. O nosso objetivo é, caso tenhamos autorização do Ministério das Finanças, chegar aos 1250 trabalhadores até 2028.

Vão sair cerca de uma centena de pessoas nos próximos dois anos?
Vão sair mais. E têm saído muitas. A questão é que, com este modelo, quando há aposentações ou quando as pessoas pedem transferência para outro serviço e consolidam a sua posição fora da MMP, podemos contratar de imediato, e é isso que temos feito. Ou seja, a renovação das equipas não se deve apenas à autorização para abrir novos lugares nos quadros. Também podemos contratar de imediato quando as pessoas se aposentam ou saem da estrutura. Temos ainda outra vantagem, que no passado era muito difícil de concretizar: podemos fazer contratos a termo para áreas-chave, nomeadamente para os laboratórios, como o José de Figueiredo, e para as áreas de conservação e restauro. Os diretores dizem-nos que determinado profissional se vai aposentar nesse ano e que é uma pessoa fundamental pelo conhecimento que tem. O que fazemos, então, é contratar alguém a termo que possa acompanhar esse profissional, para que, quando se aposentar, já tenha transmitido o seu conhecimento a quem o vai substituir. Isso não era possível no modelo anterior.

Isso é muito importante na área da conservação e restauro. Perdeu-se muito conhecimento nos últimos anos?
Tive o privilégio de trabalhar no Laboratório José de Figueiredo há alguns anos e assisti à saída de pessoas de algumas áreas sem que tivessem conseguido transmitir o seu conhecimento. Há uma área específica que vai ser muito difícil recuperar, porque os técnicos que lá trabalhavam saíram sem terem conseguido transmitir aquilo que sabiam.

Qual é a área?
Chama-se 'marcenaria especializada'. É uma área ligada à reentelagem de telas e a todo um trabalho específico relacionado com estruturas de madeira, quer em telas, quer em imóveis, entre outras. Essa área ficou sem ninguém. Ou seja, quando os técnicos saíram, não houve transmissão de conhecimento. As pessoas não têm noção de que, na área dos museus e do património, temos profissionais altamente especializados, com uma formação muito sólida e profunda. A saída destas pessoas representa uma perda quando o seu conhecimento não é transmitido, porque não estamos a falar apenas do património material. Há também todo um legado imaterial de conhecimento, acumulado ao longo de anos, que se perde quando as pessoas saem. E esse é

continua na página seguinte »

» continuação da página anterior

também um problema que estamos a tentar evitar. Ao procurarmos ter alguém a acompanhar os profissionais que estão de saída, tentamos garantir a continuidade desse conhecimento, algo que até agora não estava assegurado.

Que importância teve, para a paz social na MMP, o acordo alcançado com os sindicatos em abril, que estabeleceu um complemento de 60 euros pelo trabalho em dias feriados?

Esse acordo foi fundamental para conseguirmos ter estabilidade. Resultou da necessidade de valorizar o trabalho e o sacrifício dos nossos trabalhadores, que asseguram a abertura dos nossos equipamentos em dias feriados. Houve esse entendimento por parte da Ministra da Cultura e da Secretaria de Estado da Administração Pública, de que fazia todo o sentido valorizar esses dias de trabalho, tendo sido estabelecido um complemento de 60 euros. Conseguimos, assim, chegar a um acordo com os sindicatos num prazo relativamente curto, encontrando uma solução que permitisse responder a essa necessidade de valorização. Os sindicatos queriam uma valorização dos trabalhadores, e nós também, porque estamos conscientes desse sacrifício e desse esforço dos nossos colegas.

Em relação ao número de visitantes deste ano no universo MMP, a meta é de 4,2 milhões. Vai ser alcançada?

Ainda não temos dados seguros, porque ainda estamos a abrir equipamentos. Tendo em conta os números de que dispomos atualmente, tudo indica que poderemos chegar muito próximo desse valor ou até, eventualmente, ultrapassá-lo.

A maioria dos visitantes são turistas estrangeiros?

A maioria dos nossos visitantes são turistas. Perto de 900 mil são residentes em Portugal.

O Acesso 52 aumentou a dependência da MMP das receitas provenientes do turismo? Como avalia este modelo de gratuitidade, que está agora a ser revisto por exigência da Comissão Europeia?

Entendemos que temos também uma função de serviço público. Fala-se muito do Acesso 52 como se fosse a única modalidade de gratuitidade, mas, na realidade, temos outras gratuidades que representam um valor apreciável e que consideramos fazer todo o sentido manter. É o caso das escolas e dos seniores, entre outros públicos. Há uma série de gratuidades previstas nas condições de entrada dos nossos equipamentos, que as pessoas podem usufruir. O Acesso 52 acaba por ser, no fundo, uma modalidade de gratuitidade que já existia, mas que passou a estar distribuída pelos vários dias da semana. Vamos, por isso, aguardar para ver qual será a solução apresentada no futuro.



"Temos de investir na captação de público nacional, essa é que é a grande questão. Se tivermos uma situação como a da pandemia de covid-19, que provoque uma quebra acentuada do turismo, ficamos numa situação de grande vulnerabilidade."

Não considera então que esse modelo de gratuitidade torna os museus, monumentos e palácios muito dependentes do turismo em termos de receita?

Não, o problema é até o contrário. Temos de investir na captação de público nacional, essa é que é a grande questão. Se tivermos uma situação como a da pandemia de covid-19, que provoque uma quebra acentuada do turismo, ficamos numa situação de grande vulnerabilidade em termos da sustentabilidade de toda a estrutura. Por isso, queremos trabalhar para atrair o público nacional e, ao mesmo tempo, procurar outras fontes de financiamento para os nossos museus, através de atividades como o desenvolvimento das nossas lojas, a criação de produtos próprios e o aluguer de espaços.

É defensor de algum modelo de acesso em particular? A MMP também está envolvida nesse processo de revisão?

Sim, também estamos a participar nesse processo. Entendemos que tem de haver um momento de gratuitidade, até para atrair as pessoas aos museus. Mas continuo a dizer que já temos uma oferta alargada de gratuitidade. De qualquer forma, a possibilidade de uma família ter um período para visitar gratuitamente um museu também está no nosso horizonte. Vamos, por isso, aguardar para ver qual será a solução a adotar.

A meta para este ano de receita própria é de 28,9 milhões de euros (24 milhões em bilhética) e do Estado recebem 34,9 milhões. O objetivo continua a ser, como está no vosso Plano de Atividades e Orçamento, que em 2030 as receitas próprias sejam equivalentes à indemnização compensatória?

O nosso objetivo será até ultrapassar o valor da indemnização compensatória em receitas próprias. Esse será o nosso grande objetivo, porque nos permitirá reinvestir nos espaços. Como dissemos no início, houve um grande investimento nas obras financiadas pelo PRR, mas, a partir de agora, temos também a responsabilidade de assegurar a manutenção dos edifícios. Além disso, queremos intervir em todos os edifícios ou áreas que ficaram para trás, trabalhando para que tudo fique renovado e restaurado. Queremos até conseguir abrir ao público áreas que não estavam inicialmente previstas para esse fim. O PRR vai permitir isso no Palácio Nacional da Ajuda, onde serão abertas salas que não eram conhecidas e que passarão a estar disponíveis para o público. Também no Palácio dos Biscainhos, em Braga, será possível abrir várias salas até agora desconhecidas dos visitantes. O objetivo é, portanto, tornar estes espaços mais acessíveis, disponibilizando mais áreas ao público.

Qual é a estratégia para aumentar a receita própria?

A estratégia passa, para além da bilhética, que é a fonte de receita habitual, pelo investimento que estamos a fazer nas lojas, com uma visão diferente daquilo que queremos oferecer nos nossos espaços. Temos também as cafetarias, um processo que começaremos a desenvolver a partir do próximo ano, e o aluguer de espaços. Queremos fomentar cada vez mais a possibilidade de alugar espaços nos nossos museus. Estamos também a diversificar as atividades, que serão fundamentais para gerar receitas, assim como os mecenatos, destinados a financiar projetos muito específicos em alguns dos nossos equipamentos.

Vai haver alterações ao nível do preço das entradas?

Se houver alterações, serão muito cirúrgicas, incidindo apenas sobre um ou outro aspeto. Isto também se relaciona com o que acabei de dizer: há preços de bilhetes que foram definidos numa altura em que não estava prevista a oferta que alguns destes espaços têm agora. A ampliação das áreas disponíveis para visita permite melhorar a experiência e a qualidade da visita e pode, eventualmente, justificar uma atualização dos preços dos bilhetes. Mas, em princípio, essas alterações serão muito pontuais.

O seu mandato como presidente da MMP termina no final deste ano. Gostaria de continuar?

A decisão não me compete, é uma decisão superior. Agora, estamos aqui com um projeto que é de facto um projeto muito aliciante, um projeto extraordinário. É um desafio diário para todos nós levar avante esta missão.

Quais serão as suas prioridades no caso de um novo mandato?

Pensando num horizonte de mais três anos, a prioridade seria consolidar todos os equipamentos e reabrir o Museu Nacional de Arqueologia. Queremos também avançar com a extensão do Museu Nacional de Arte Antiga, um projeto que está em cima da mesa, e com a renovação do Museu do Chiado, outro processo que estamos a desenvolver. A isto junta-se a transferência da sede para o Palácio Burnay, concretizando assim a sua instalação naquele espaço. Para três anos, são muitas ambições.

Leia a entrevista na íntegra em www.dn.pt