

Programa Museológico Museu Nacional de Arqueologia

Praça do Império,
1400-206 Lisboa
PORTUGAL

FICHA TÉCNICA

PROGRAMA MUSEOLÓGICO MUSEU NACIONAL DE ARQUEOLOGIA

Diretor do Museu Nacional de Arqueologia

António Carvalho

Gestão de Conteúdos

Filipa Neto

Equipa Técnica

Ana Teresa Rodrigues

Carine Souza

Carlos Diniz

Carlos Morgado

Joana Gonçalves

João Pedro Silva

João Pimenta

Lúcia Cristina Coito

Lúcia Valdevino

Luís Antunes

Luísa Guerreiro

Margarida Gata Simão

Margarida Santos

Maria José Albuquerque

Patrícia Batista

Rafael Lima

Raquel Lázaro

Rita Matos

Susana Carinhas

William Pimenta

Design

Sardine & Carbone

Edição

AGOSTO 2023

***Este exercício é dedicado
a todos os diretores e equipas
que nos antecederam.
Sem o seu labor e legado não
nos teria sido possível realizá-lo.***

António Carvalho

Março de 2023

ÍNDICE DE SIGLAS

AG - Arquivo geral (integrado ao Arquivo Histórico do Museu Nacional de Arqueologia);
AH - Arquivo histórico (integrado ao Arquivo Histórico do Museu Nacional de Arqueologia);
AHMNA - Arquivo Histórico do Museu Nacional de Arqueologia;
AI - Arquivo de imagem (integrado ao Arquivo Histórico do Museu Nacional de Arqueologia);
APJLV - Arquivo Pessoal de José Leite de Vasconcelos;
APOM - Associação Portuguesa de Museologia;
ATL's - Atividades de tempos livres;
BMNA - Biblioteca do Museu Nacional de Arqueologia;
CIDOC - ICOM *International Committee for Documentation*;
CISOC - Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais;
CML - Câmara Municipal de Lisboa;
DEPO - Departamento de Estudos, Projetos e Obras (vinculado à Direção-Geral do Património Cultural);
DGPC - Direção-Geral do Património Cultural;
DRC - Direção Regional da Cultura;
FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia;
GAMNA - Grupo de Amigos do Museu Nacional de Arqueologia;
I&D - Investigação e desenvolvimento;
ICA-AtoM - *Access to Memory (open source software package)*;
ICC - Indústrias Culturais e Criativas;
ICCROM - *International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property*;
ICOM - *International Council of Museums*;
ICOMOS - *International Council on Monuments and Sites*;
IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional;
INCM - Imprensa Nacional - Casa da Moeda;
IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social;
LAB C&R - Laboratório de Conservação e Restauro do Museu Nacional de Arqueologia;
LQMP - Lei Quadro dos Museus Portugueses (Lei n.º 47/2004 de 19 de agosto);
MAN - *Museo Arqueológico Nacional de Madrid*;
MAR - *Museo Arqueológico y Paleontológico de la Comunidad de Madrid*;
MARQ - *Museo Arqueológico Provincial de Alicante*;
MJ - Mosteiro dos Jerónimos;
MMP - Museus, Monumentos e Palácios;
MNA - Museu Nacional de Arqueologia;
MNA XXI - Proposta para um novo Museu Nacional de Arqueologia;
MNAR - *Museo Nacional de Arte Romano*;
NEMO - *Network of European Museum Organizations*;
ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas;
ONG - Organização não-governamental;
ONU - Organização das Nações Unidas;
PAE - Plano de Ação Educativa;
PAU - Programa de Acessibilidade Universal;
PNA - Plano Nacional das Artes;
PREVPAP - Programa de Regularização Extraordinária dos Vínculos Precários na Administração Pública;
PRR - Plano de Recuperação e Resiliência;
RPM - Rede Portuguesa de Museus;
RTA - Regulamento dos Trabalhos Arqueológicos;
SEEC - Serviço Educativo e de Extensão Cultural do Museu Nacional de Arqueologia;
SIC - Serviço de Inventário e Coleções do Museu Nacional de Arqueologia;
SRAV - Serviço de Receção, Acolhimento e Vigilância do Museu Nacional de Arqueologia;
SWOT - Ferramenta de análise de *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças);
UE - União Europeia;
UNESCO - *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*;
UNIARQ - Centro de Arqueologia da Universidade de Lisboa;
Vd-Fn - Videoteca/Fonoteca (integrado ao Arquivo Histórico do Museu Nacional de Arqueologia).

ÍNDICE

13	NOTA PRÉVIA
----	--------------------

17	PARTE I
	CARACTERIZAÇÃO BASE DO MUSEU: ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

18	1 Enquadramento geográfico e territorial
18	1.1 Contexto: território, geografia e comunidades
18	1.1.1 Geografia e clima
20	1.1.2 Poluentes atmosféricos
21	1.1.3 Demografia e aspetos sociais
23	1.1.4 Alguns indicadores económicos

25	2 Titularidade jurídica e proteção legal
26	2.1 Modo de gestão e regulamentação normativa

29	3 Posicionamento institucional face aos organismos nacionais do setor
30	4 Posicionamento institucional face aos organismos internacionais do setor

31	5 Singularidade, especificidade e redes em que se enquadra
31	5.1 Sinais de identidade
32	5.2 Relações com o meio (local, regional, nacional e internacional)

34	6 História e caracterização da instituição
34	6.1 Evolução do enquadramento institucional
36	6.2 Origem, formação e justificação da sua fundação
39	6.3 Breve história das localizações da Instituição
41	6.3.1 Mosteiro dos Jerónimos – ala oitocentista: Evolução do edificado

50	PARTE II
	DOCUMENTO DE DIAGNÓSTICO DO MUSEU

51	1 Coleções
51	1.1 Descrição das coleções de arqueologia e etnografia
51	1.1.1 Origem e história
52	1.1.2 Âmbito e titularidade
53	1.1.3 Tipologias
58	1.1.4 Distribuição e localização no edifício do MNA
60	1.2 Conservação e Restauro de bens culturais das coleções de arqueologia e etnografia
62	1.3 Crescimento de Coleções de arqueologia e etnografia
62	1.3.1 Critérios e evolução histórica de crescimento
63	1.3.2 Sobre a incorporação
64	1.3.3 Problemas e condicionalismos
65	1.3.4 Sobre a desincorporação
66	1.4 Descrição de coleções documentais: Arquivo e Biblioteca
66	1.4.1 Biblioteca: estado da arte e descrição
67	1.4.2 Arquivo Histórico do MNA: estado da arte e descrição

ÍNDICE

75	1.4.3 Fundos documentais: estado atual
76	1.4.4 Ilustração científica no MNA – a coleção de desenhos arqueológicos
78	1.5 Plano de Conservação Preventiva
79	1.5.1 Condições ambientais
82	1.5.2 Iluminação e luz natural
83	1.5.3 Conservação-Restauro (prioridades nas coleções organizadas por materiais que necessitam de intervenção)
84	1.6 Cedência Temporária e Circulação e de Bens Móveis
87	1.6.1 Critérios gerais e evolução histórica do empréstimo de coleções
87	1.6.2 Coleções em entidades terceiras
88	1.6.3 Protocolos

88	2 Investigação
88	2.1 Estado da investigação da coleção do Museu. Critérios e prioridades
89	2.1.1 Projetos de investigação internos e externos
91	2.1.2 Parcerias com as universidades e outros organismos de investigação
91	2.1.3 Participação do pessoal do MNA em encontros profissionais
92	2.2 Investigadores, estagiários, voluntariado e pessoal técnico
92	2.2.1 Número de investigadores externos
92	2.2.2 Estagiários
94	2.2.3 Voluntariado
96	2.2.4 Pessoal técnico do Museu

96	3 Edições
96	3.1 <i>O Arqueólogo Português</i>
96	3.2 Suplementos ao <i>O Arqueólogo Português</i>
97	3.3 Outras edições

97	4 Arquitetura
97	4.1 Arquitetura atual e distribuição de espaços
104	4.2 Acessos e circulações
104	4.2.1 De bens culturais móveis
105	4.2.2 De público
107	4.2.3 De trabalhadores/colaboradores
107	4.2.4 Acessos a espaços autónomos segundo o horário de funcionamento do Museu
107	4.3 Instalações
107	4.3.1 Condições ambientais
108	4.3.2 Iluminação geral
108	4.3.3 Eletricidade, água, voz e dados e outras instalações
108	4.3.4 Acessibilidades físicas

109	5 Exposições
110	5.1 Exposições de longa duração

ÍNDICE

110	5.1.1 «Tesouros da Arqueologia Portuguesa»
111	5.1.2 «Antiguidades Egípcias»
112	5.1.3 «Religiões da Lusitânia. <i>Loquuntur Saxa</i> »
113	5.2 Exposições Temporárias: Política e estratégia
120	5.3 <i>Google Arts & Culture</i>
121	5.4 Exposições virtuais
121	5.5 Exposições instaladas no MNA. Dispositivos, suportes e recursos

123	6 Comunicação
124	6.1 Imagem institucional
124	6.2 Política de difusão nos meios de comunicação
125	6.3 Relações públicas
125	6.4 Publicidade
125	6.5 Página eletrónica
126	6.6 Boletim Digital
127	6.7 Redes Sociais
127	6.8 Outras plataformas digitais

128	7 Públicos do MNA
128	7.1 Estudos de Públicos
128	7.1.1 Gerais e específicos. Principais conclusões
131	7.2 Registo do número de visitantes
132	7.3 Gestão de visitas
133	7.3.1 Sistema/s de reserva de entrada
133	7.3.2 Guias (número e perfil formativo)
133	7.3.3 Visita de grupos
135	7.4 Utilizadores de outros serviços
135	7.4.1 Salão Nobre
136	7.4.2 Biblioteca e Arquivo Histórico

136	8 Serviços
136	8.1 Deontologia dos Serviços Públicos
136	8.2 Serviços para o público
136	8.2.1 Bilheteiras
137	8.2.2 Cacifos
137	8.2.3 Pontos de informação
138	8.2.4 Instalações sanitárias adequadas para crianças
138	8.2.5 Loja/Livraria
138	8.2.6 Cafeteria/Restaurante
138	8.2.7 Serviços disponíveis através da Internet
139	8.2.8 Outros espaços públicos

141	9 Acessibilidade Física
141	9.1 Indicadores Urbanos
141	9.1.1 Transportes de acesso ao MNA
141	9.1.2 Estacionamento para turistas e autocarros
142	9.2 Sinalização (externa e interna)
142	9.3 Instalações adequadas a pessoas com mobilidade reduzida

ÍNDICE

142	10 Serviço Educativo e Extensão Cultural
142	10.1 Conceitos e valores
143	10.2 Atividades educativas e culturais
143	10.2.1 Atividades pedagógicas
145	10.2.2 Atividades de animação cultural
145	10.2.3 Outras atividades
146	11 Projetos participativos
148	12 Segurança
148	12.1 Organização da segurança
148	12.2 Plano de Segurança e Medidas de Autoproteção
149	12.3 Divisão do edifício por zonas de segurança
150	12.4 Funções exclusivas e segurança privada
151	12.5 Sistemas de Proteção
151	12.5.1 Proteção contra incêndios e emergências
152	12.5.2 Iluminação de emergência e sinalização
152	12.5.3 Megafonia e radiotransmissores
152	12.5.4 Manutenção e alimentação elétrica
152	12.5.5 Proteção contra atos antissociais
152	12.5.6 Circuito fechado de televisão
153	12.5.7 Outros sistemas de proteção
153	13 Recursos humanos
153	13.1 Organigrama funcional
153	13.2 Mapa de Pessoal/Lugares Preenchidos (Técnicos Superiores, Assistentes Técnicos, Assistentes Operacionais)
155	13.2.1 Relação entre postos de trabalhos e funções desempenhadas
157	13.2.2 Evolução (cinco últimos anos)
158	13.3 Pessoal contratado
158	13.3.1 Relações entre postos de trabalho e as funções desempenhadas
159	13.3.2 Evolução (cinco últimos anos)
159	13.4 Contratação externa
159	13.5 Voluntariado
160	14 Recursos financeiros
160	14.1 Fonte da receita
160	14.1.1 Contribuições de entidades públicas
160	14.1.2 Bilheteira e Loja (cinco últimos anos)
160	14.1.3 Projetos participativos
161	14.1.4 Contribuições de entidades privadas e particulares
161	14.1.5 Ingressos para atividades
161	14.1.6 Cedências de espaços
161	14.2 Despesas
162	15 Análises SWOT
163	15.1 Análise SWOT – serviço de receção, acolhimento e vigilância
164	15.2 Análise SWOT – Serviço de Documentação (Arquivo e Biblioteca)

ÍNDICE

164	15.3 Análise SWOT – Laboratório de Conservação e Restauro
165	15.4 Análise SWOT – Serviço Educativo e Extensão Cultural
165	15.5 Análise SWOT – Serviço de Inventário e Coleções
166	15.6 Análise SWOT – Gabinete de Planeamento Estratégico e Projetos
167	15.7 Análise SWOT – MNA geral
<hr/>	
169	PARTE III
	MNA XXI – PROGRAMA E PROJETO
<hr/>	
170	1 Os novos desafios do setor museológico
173	2 Missão, Visão e Valores
176	3 Objetivos estratégicos
179	4 Repensar o papel como Museu Nacional
180	5 O MNA XXI e o lugar da Arqueologia
181	6 Programa institucional
181	6.1 Da autonomia
182	6.2 Organização interna - proposta de organograma funcional com indicação de áreas de trabalho
183	6.3 Planeamento: princípios para o MNA XXI
184	6.3.1 Planeamento estratégico indicadores e instrumentos de avaliação
185	6.4 Alinhamento com políticas estratégicas
185	6.4.1 Integração e alinhamento com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
188	6.4.2 Integração e alinhamento com o Relatório «Museus no Futuro»
<hr/>	
192	7 Programa de Acervos
192	7.1 Política de incorporação de bens na coleção
193	7.1.1 Formas de incorporação
193	7.2 Política de desincorporação de bens
194	7.3 Restituição de bens: a posição do MNA
194	7.4 Circulação de bens culturais móveis
195	7.5 Inventário, gestão e documentação de coleções museológicas
196	7.5.1 Inventário e catalogação das coleções dos bens arqueológicos e etnográficos
197	7.5.2 Coleção documental arquivística
199	7.5.3 Gestão de coleções e de reservas
200	7.5.4 Sistemas de informação na gestão das coleções
201	7.5.5 Sistema de documentação
202	7.5.6 Digitalização de coleções
203	7.5.7 Ilustração Arqueológica
205	7.6 Política de conservação de coleções
206	7.6.1 Definição de necessidades para as reservas de bens culturais arqueológicos e etnográficos

ÍNDICE

207	7.6.2 Plano integrado de Conservação Preventiva e Gestão dos Riscos
209	8 Programa de investigação
209	8.1 Principais linhas de investigação: definição de prioridades
211	8.1.1 Meios de acolhimento para a investigação externa
211	8.1.2 Parcerias com outras instituições
212	8.1.3 Comunicação e difusão dos resultados
212	9 Programa arquitetónico: necessidades espaciais e infraestruturas
212	10 Programa expositivo
212	10.1 Exposições de longa duração
212	10.1.1 Princípios e conceitos museográficos
214	10.1.2 Principais discursos e conteúdos
219	10.1.3 Conceção expográfica
220	10.1.4 Necessidade de coleções ou depósitos de outras instituições que completem o discurso expositivo e sua justificação
220	10.2 Exposições temporárias e itinerantes (produção própria ou em parceria)
221	10.3 Exposições virtuais
221	11 Programa de comunicação
221	11.1 Enquadramento e estratégia
224	11.2 Objetivos, ferramentas, planificação
226	11.3 Destinatários
226	12 Programa de educação patrimonial e mediação cultural
229	12.1 Definição da política educação patrimonial e mediação cultural do MNA XXI
230	12.2 Projetos e atividades educativas e culturais no MNA XXI
231	12.3 Os vários segmentos de público do MNA XXI
232	13 Programa de acessibilidade universal
232	13.1 Enquadramento normativo
233	13.2 Dimensões de acessibilidades
234	13.3 Áreas de atuação
235	13.4 Proposta metodológica
236	14 Redes e parcerias nacionais e internacionais
236	14.1 Integração em redes e criação de parcerias
238	14.2 Política de internacionalização
238	14.2.1 Diplomacia cultural e científica
239	14.2.2 Projetos participados
239	15 Programa editorial
240	15.1 <i>O Arqueólogo Português</i>
240	15.2 Suplemento <i>O Arqueólogo Português</i>
240	15.3 Catálogos de exposições
241	15.4 Outras edições
241	16 Programa de segurança
241	16.1 Plano de segurança
242	16.2 Elaboração e implementação do plano integrado

ÍNDICE

	de conservação preventiva e gestão de riscos
242	16.3 Controlo de segurança e espaços do MNA
243	17 Programa de recursos humanos
243	17.1 Quadro de pessoal a implementar com conteúdos funcionais
244	17.2 Programa de voluntariado
244	17.3 Programas de formação específica contínua para o pessoal do Museu
245	18 Programa económico-financeiro
245	18.1 Proposta de gestão financeira
246	18.2 Receitas - orçamento público
246	18.2.1 Receitas geradas pelo próprio Museu
248	18.2.2 Outras fontes de receita
248	18.3 Política de mecenato
249	18.4 Previsão de despesa
249	18.4.1 Investimentos
249	18.4.2 Outras despesas
<hr/>	
250	BIBLIOGRAFIA Referências Bibliográficas
<hr/>	
258	DOCUMENTOS NORMATIVOS
<hr/>	
260	ANEXO I Documentação oficial relativa à história do MNA
<hr/>	
263	ANEXO II Documentos - historial e antecedentes do processo de remodelação do MNA
<hr/>	
268	ANEXO III Premissas sobre a política de incorporação do MNA
<hr/>	
274	ANEXO IV Considerações acerca da gestão de fundos arquivísticos documentais do MNA
<hr/>	
279	ANEXO V Introdução histórica e definição de ilustração científica e desenho arqueológico
<hr/>	
283	ANEXO VI Princípios gerais de conservação
<hr/>	



NOTA PRÉVIA

O Programa Museológico do **Museu Nacional de Arqueologia** (doravante denominado **MNA**) resume a sua longa história e constitui uma proposta para o futuro.

O **MNA** é herdeiro de uma ideia e de um projeto do final do século XIX, aprofundado no século XX. Foi fundado e implantado no final da Monarquia Constitucional e desenvolveu assinalável atividade nesse período, na 1ª República, sob a Ditadura Militar, o regime do Estado Novo e em Democracia. Ou seja, o Museu é de outro tempo histórico, mas regista uma vivência institucional, científica e museológica contínua de 130 anos, em que mais de um terço já decorreu em liberdade.

Queremos com isto dizer que temos absoluta consciência de que o então Museu Etnográfico Português foi fundado quando era próprio dos Estados e das Nações estarem focados na necessidade de criarem Museus Nacionais que, herdeiros do Romantismo e com metodologias do Positivismo buscavam, entre outros objetivos, reunir as provas materiais da raiz e devir dos povos desses mesmos países, e de outros territórios para onde se expandiram, e assim construíam e apresentavam uma realidade que importava definir e exaltar: a identidade nacional.

Dessa forma se pode explicar, no caso do **MNA**, a razão por que durante anos, designadamente a Etnografia e a Arqueologia, mas também muitas outras ciências, coexistiram na mesma instituição, tal como se pode perceber que José Leite de Vasconcelos e Manuel Heleno – os seus «consulados» somados perfazem 70 anos de direção – tenham tido a possibilidade de colocar o Museu na dianteira da prática arqueológica ou da incorporação massiva de bens.

Outra prova identitária do **MNA** é a sua instalação a partir do início do século XX, com abertura ao público em 22 de abril de 1906, no complexo monumental do Mosteiro dos Jerónimos (M.J.), edifício de enorme carga simbólica começado a erigir por vontade de D. Manuel nos primeiros anos do século XVI.

Já no século XX, para a Exposição do Mundo Português em 1940, a ala oitocentista do conjunto edificado, onde o **MNA** está instalado, é estabilizada com um significativo programa de obras que lhe definem a imagem com a qual convivemos desde então, bem como servirá de enquadramen-

to a norte e cenário a uma Praça do Império que se vai assumir como o recinto de uma exposição de cariz nacionalista que, celebrando diferentes datas relacionadas com a criação e a independência de Portugal, visa exaltar o Império. Depois dessa data é uma área de representação e lazer de grande carga simbólica, convocada sempre que Portugal necessita de recorrer a um espaço singular, não mais deixando de ter um papel central na cidade de Lisboa. Foi assim na adesão em 1986 à então Comunidade Económica Europeia (CEE). E assim foi quando o Governo Português teve de encontrar um local para construir um edifício contemporâneo para acolher a sede da primeira Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia, em 1992. E assim é habitualmente em muitos atos protocolares e cerimónias do Estado.

A qualidade urbanística da Praça do Império dignificou o edificado e ela mesma é favorecida pelo valor artístico do icónico MJ, que assim passou a ter uma Praça compatível com sua dignidade. Este binómio, doravante indissociável – Mosteiro e Praça - tem uma sintonia e uma força tão especiais que nem a Revolução Democrática de 1974, que acabou com o Império e mudou a toponímia de Norte a Sul do país, tocou na sua designação.

Muito embora o Objetivo e o Programa do Museu oitocentista não fosse a exaltação do Império, mas a origem e a caracterização do «Homem Português», as coleções com origem nas antigas colónias, ainda que de forma incipiente, estão presentes na organização inicial do Museu.

O Museu começou a partir dos anos 30 do século XX uma lenta especialização em Arqueologia, que conduziu à consolidação definitiva da sua designação em 1991, abandonando de vez as referências à Etnologia. Mas não alienou as coleções.

A razão para esta progressiva especialização é compreensível em face das preocupações e interesses do 2º Director, Manuel Heleno, a partir de 1930, naturalmente liberto de qualquer constrangimento conceptual a partir de 1941, data do falecimento do fundador do Museu. Todo este longo processo de especialização do **MNA** é encerrado definitivamente, no final da década de 70 e início de 80 do século XX, por uma nova geração de arqueólogos.

A equipa do Museu desta década do século XXI tem a missão de executar o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). Pensar e instalar um novo **MNA**. Está, pois, consciente de toda esta história, mas orientada para a construção de uma instituição do nosso tempo com base numa coleção arqueológica de referência e de âmbito nacional, a partir de um estreito diálogo com muitos parceiros.

A equipa do **MNA** tem um compromisso rigoroso com princípios democráticos, plurais e de diálogo inclusivo com a comunidade local, nacional e internacional com que se relaciona. Isto não significa que enjeite a história do Museu ou as responsabilidades institucionais que lhe estão cometidas. Apenas significa que a equipa do **MNA** tem uma visão e ação que é deste seu tempo histórico.

O Programa Museológico que agora apresentamos, no espírito do artigo 86.º da Lei-Quadro dos Museus Portugueses (LQMP), divide-se em três partes.

Uma Primeira Parte de caracterização do enquadramento jurídico, conceptual e contextual do **MNA**, com apresentação breve da sua história como instituição e da evolução arquitetónica do local onde atualmente se localiza. A posição do Museu face aos diversos contextos, nomeadamente local, regional, nacional e internacional, no que diz respeito ao sector museológico e arqueológico.

Uma Segunda Parte, que pretende ser uma memória do Museu à data do seu encerramento ao público para o desenvolvimento do projeto financiado ao abrigo do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). Nesta fazemos um diagnóstico da Instituição em todas as suas áreas de atuação, desde a organização; à identificação, conservação e gestão das suas coleções; política de investigação externa e de divulgação de conhecimento. São também caracterizados de forma sucinta os públicos do **MNA**, com base em estudos realizados, e as colaborações e parcerias que o Museu tem desenvolvido para a criação de uma diversificada programação cultural e científica, permitindo-lhe assim minimizar a falta de recursos materiais e humanos sentida, de forma dramática, nas últimas décadas da sua trajetória.

Uma Terceira Parte que visa constituir uma estrutura base de informação do que pretendemos ser como **MNA XXI**, aberto à partilha e ao diálogo. Nesta parte apresentamos a Missão, a Visão e os Valores que orientarão o **MNA XXI**, bem como os Objetivos Estratégicos neste processo de transformação e mudança. Também propomos uma nova organização nas áreas funcionais do Museu que refletem um debate interno e uma nova cultura organizacional que ambicionamos, neste tempo que para nós será inovador. Cientes da importância do Museu como uma instituição educativa e com responsabilidades sociais e culturais para com as comunidades, apresentamos as propostas conceptuais das novas exposições de longa

duração que serão apresentadas com a reabertura do Museu. Também ao longo desta síntese apontamos as práticas nas suas diversas esferas de atuação que terão continuidade e as que necessitam de reflexão para o aprimoramento da missão do **MNA XXI**. Propositadamente, algumas temáticas não estão desenvolvidas na íntegra para que sejam debatidas, construídas e fortalecidas com os contributos de todos aqueles que se juntarem a nós nesta viagem.

Encontrava-se já em elaboração a arte final deste Programa Museológico quando foi publicado o Decreto-Lei n.º 79/2023, de 4 de setembro que procede à criação da entidade pública empresarial **Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E.** que o **MNA** passou a integrar, e que resulta da reorganização da DGPC extinta a 31 de dezembro de 2023. Simultaneamente pelo Decreto-Lei 78/2023, de 4 de setembro foi criado o instituto público **Património Cultural, I.P.** que “sucede nas competências, direitos, obrigações e posição contratual da DGPC e das DRC como beneficiários finais no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência” (artigo 2.º, n.º 2) que enquadra a intervenção de remodelação integral do edificado e completa reprogramação expositiva prevista para executar no **MNA**.

PARTE I

CARACTERIZAÇÃO BASE DO MUSEU: ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

1 Câmara Municipal de Lisboa (2020) – Lisboa Interativa Lisboa [Em linha]. Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa [Consult. 09 ago. 2022]. Disponível em WWW: <URL: <https://websig.cm-lisboa.pt/MuniSIG/visualizador/index.html?viewer=Lxln-terativa.LXi>>.

1 Enquadramento geográfico e territorial

1.1 Contexto: território, geografia e comunidades

1.1.1 Geografia e clima

O **MNA** localiza-se na ala oitocentista do M. J., *situ* na Praça do Império, 1400-026 da cidade de Lisboa, com as coordenadas GPS: WGS84 (graus decimais) latitude: 38,693658, longitude: -9,208366.

Em termos administrativos situa-se no distrito e concelho de Lisboa, na freguesia de Belém. O município de Lisboa, com uma área de 100,05 km², ocupa cerca de 3,3% da Área Metropolitana de Lisboa (AML), que é composta por um território de 3.015 Km² num total de 18 concelhos¹.

O território onde o **MNA** se insere está integrado na margem direita do estuário do rio Tejo, na confluência entre este e o oceano atlântico, mais precisamente na antiga bacia hidrográfica denominada de Algés, envolvendo a zona da Ajuda, São Francisco Xavier e Santa Maria de Belém que desagua no rio Tejo (CML, 2012). Referências históricas situam na proximidade do lugar do MJ a existência de uma ribeira, cuja designação provavelmente de Alcolena, poderá ter ocorrido em consequência da designação do primeiro povoamento medieval naquele lugar (Amaro, 2002). Hoje já não restam vestígios visíveis da ribeira.

Do ponto de vista geológico e da tipologia dos solos, insere-se num complexo de formações holocénicas, compostas por aluviões e aterros, com alta permeabilidade dos solos (CML, 2012). Em termos de relevo encontra-se a uma cota de 10 metros acima do nível do mar, numa zona de declives muito suaves, entre os 0 e os 5 graus (CML, 2017).

Localizando-se o **MNA** em contexto urbano, é também fundamental perceber o clima urbano, uma vez que tem implicações no conforto biofísico, na saúde dos cidadãos, na qualidade do ar, no consumo de energia e de água e, naturalmente, nas condições de conservação do imóvel.

Assim no que se refere ao clima da cidade de Lisboa, de um modo geral, caracteriza-se pelo tipo mediterrâneo, com verões quentes e secos, concentrando-se a maior parte da precipitação no período entre outubro e abril. Com base na monitorização dos valores registados na estação meteorológica instalada em Lisboa (n.º 535) entre os anos de 1981 – 2010, a precipitação média foi de 765,8 mm, com o maior extremo de precipitação no dia 18/02/2008.

Com base nas normais climatológicas para o período de 1971 – 2000, no continente, disponibilizados pelo Portal do Clima² os valores médios de temperatura anual situam-se entre os 13,9 – 16,5° C. Já no que diz respeito aos valores medidos pela mesma estação n.º 535, localizada em Lisboa, entre os anos 1981 – 2010 os valores médios de temperatura são de 17,4° C, com registo de temperatura mínima de 13,5° C e máxima de 21,4° C³. A média de insolação anual total situa-se entre as 2512 e 2800 horas.

A cidade de Lisboa tem uma pressão atmosférica média de 1,0043 bar.

Os dados de humidade relativa (HR) disponíveis para a cidade de Lisboa são elevados, com uma média anual entre 72 – 79%, o que torna o seu clima muito especial e um tanto similar ao das regiões tropicais. Em geral, durante os períodos de Inverno e Outono apresenta valores médios acima dos 80%, enquanto na Primavera e Verão a media reduz-se para valores situados entre os 60-70%. Também, registam flutuações muito importantes em 24 horas, como a ocorrida em 15/12/2001, com uma flutuação de 67,1% (04:00 – 99,9% e 16:00 – 32,8%) (Santos; Tissot, 2009, p. 16).

A distribuição do vento em Portugal, sobretudo no litoral, é muito influenciada pela ocorrência das brisas, que são mais fortes durante o período de tarde e em especial no verão. É por essa razão que ao longo do ano, a direção do vento de Norte e Noroeste é sentida sobretudo a partir do mês de março e durante todo o verão, sendo a sua intensidade média superior à verificada durante o Inverno. Este efeito é especialmente visível no litoral, onde se sente a conhecida «nortada», que sopra em 70% das tardes e continuamente durante todo o dia nos meses de estio, provocado pela ação conjunta da brisa marítima e da depressão de origem térmica, que se forma no centro da Península Ibérica durante os meses mais quentes. As brisas do oceano e do estuário do Tejo ocorrem em cerca de 35% dos dias de verão, entre o fim da manhã e o princípio da tarde. No inverno o rumo dos ventos de Norte e Nordeste atingem cerca de 27% enquanto o vento de Sudoeste e Sul aproximadamente 29% das vezes (Santos; Tissot, 2009, p. 16-17). Estas ocorrências têm, no entanto, vindo ou a intensificar-se, ou a serem cada vez mais instáveis, como resultado dos impactos e efeitos das alterações climáticas.

De um ponto de vista mais específico, o Museu implanta-se numa zona que recebe influência de brisas provenientes do oceano Atlântico e do estuário do rio Tejo, tornando os meses de verão mais amenos e com uma temperatura mais baixa, enquanto os meses de inverno são caracterizados por episódios de nevoeiro (CML, 2012).

2 Portal do Clima – Alterações Climáticas em Portugal [Em linha]. Lisboa: Instituto Português do Mar e da Atmosfera. [Consult. 09 ago. 2022]. Disponível em WWW: <URL: <http://portal-do-clima.pt/pt/>>.

3 IPMA - Portal do Instituto Português do Mar e da Atmosfera – Normais Climatológicas 2022 [Em linha]. Lisboa: Instituto Português do Mar e da Atmosfera [Consult. 09 ago.2022]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.ipma.pt/pt/oclima/normais.clima/1981-2010/>>.

Deste modo, o vento, seja a ação das brisas do mar ou do estuário, seja a «nortada», mais intensos, nos meses de Verão, são essenciais já que promovem um arejamento necessário e beneficiam a remoção de poluentes no ar, vantajoso para a conservação do imóvel (CML, 2012).

1.1.2 Poluentes atmosféricos

No que diz respeito à qualidade do ar, o dióxido de azoto (NO₂) «...resulta da queima de combustíveis nas unidades industriais e da combustão, a altas temperaturas, nos motores dos veículos automóveis...» (CML, 2021, p. 6).

O valor médio anual de NO₂ nas várias estações da rede de medição da qualidade do ar de Lisboa tem vindo a decrescer desde 2007, com exceção para os anos 2015 a 2017 onde a tendência foi de subida. Novamente em 2019 e 2020, a tendência foi decrescente como resultado do impacto de diminuição de tráfego rodoviário causado pelas restrições impostas com a Pandemia COVID-19.

A Figura 1 mostra a distribuição espacial do poluente NO₂ em toda a cidade de Lisboa, dados obtidos em novembro de 2020, com registos de 24 – 28 µg/m³ para os locais na envolvente do **MNA**.

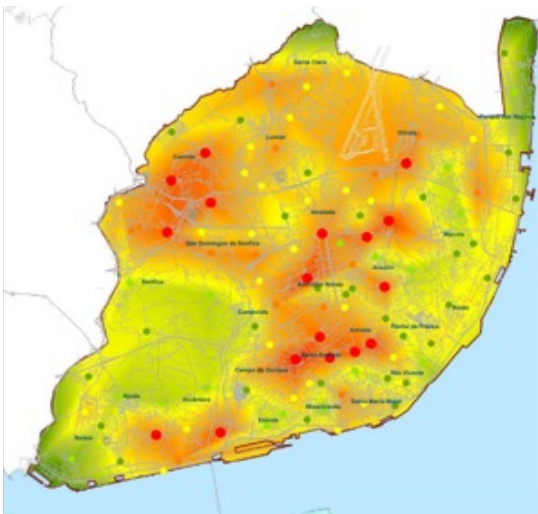


Figura 1

Krigging da distribuição espacial dos valores médios obtidos nas duas campanhas, corrigidos para a gama de valores das EMQA de Lisboa (CML, 2021, p. 14)

Já no que se refere às partículas em suspensão PM_{10} e $PM_{2,5}$, são um «... conjunto complexo de substâncias, minerais ou orgânicas, que se encontram em suspensão na atmosfera, sob a forma líquida ou sólida. A sua dimensão pode variar entre algumas dezenas de nanómetros e uma centena de micrómetros (μm).» (Nogueira; Mesquita, 2019, p. 25). A grande variedade de fontes emissoras e a interação das partículas com outros constituintes da atmosfera, reflete-se numa grande variabilidade na composição das partículas em suspensão na atmosfera. Os efeitos de sujidade nos edifícios e monumentos são os efeitos mais evidentes das partículas nos materiais. O perfil diário das PM_{10} é semelhante ao dos outros poluentes emitidos pelo tráfego automóvel, nomeadamente monóxido de carbono (CO) e óxidos de azoto (NOx), apesar dos picos serem menos pronunciados e de se manterem níveis elevados deste poluente em períodos em que já se verificou o decréscimo dos níveis de NOx e CO (Nogueira; Mesquita, 2019).

Tal como para o NO_2 e as PM_{10} , na Região de Lisboa e Vale do Tejo o CO, tem a sua principal origem nas emissões do tráfego rodoviário correspondendo a 78% das emissões relativamente aos restantes setores que contribuem para as emissões deste poluente (transportes aéreos, marítimos, indústria, comércio, domésticos, produção de eletricidade). Deste modo, a variação diária das concentrações deste poluente acompanha a variação diária do tráfego automóvel (Nogueira; Mesquita, 2019).

Segundo o Plano de Conservação Preventiva do Museu, para o **MNA**, existem dados referentes a valores de HR, obtidos através da colocação de um *data-logger* para o exterior do edifício, na fachada Norte, nos anos de 2000 e 2001. Os dados foram retirados com uma frequência de tempo de seis horas de intervalo, num total de quatro valores por dia (04:00 h, 10:00 h, 16:00 h, 22:00 h). Embora os dados não registem alguns meses do ano, obteve-se uma média geral de 75% para o ano 2000 e 78,9% para o ano 2001 (Santos e Tissot, 2009, p. 15). Para o ano a que se reporta este documento, a recolha dos dados encontra-se em curso sendo expectável fazê-lo novamente de modo sistemático e assim obter dados mais recentes.

1.1.3 Demografia e aspetos sociais

Em termos demográficos, a população residente de Lisboa é de 545.813 habitantes, o que corresponde a 19% da população residente na AML, com um total de 2.870.208 habitantes (INE, 2022). Estes números refletem um decréscimo de população a viver na cidade de Lisboa, que tem sido

constante desde a década dos anos 80 do século XX (CML, 2020).

A população pendular que entra diariamente em Lisboa é cerca de 69%, valor que a acrescer à população residente implica um número ainda mais elevado de indivíduos a circular e a usufruir dos serviços da cidade.

A distribuição etária dos residentes no concelho de Lisboa situa-se maioritariamente entre os 25 e os 64 anos, ou seja, população ativa, sendo que a segunda faixa etária mais populosa são os indivíduos com mais de 65 anos. As crianças e os jovens entre os 15 e os 24 anos, perfazem apenas 23% dos habitantes de Lisboa (ver tabela 1 | INE, 2022).

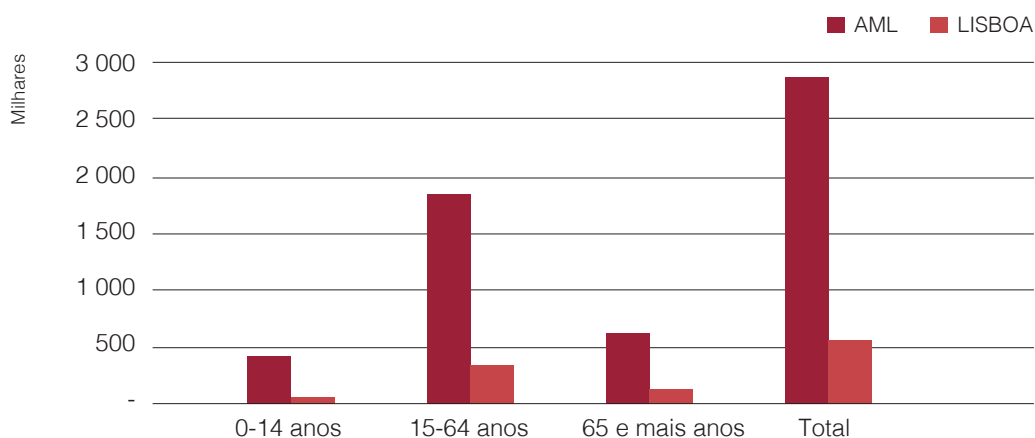


Tabela 1
Residentes por faixa etária. Fonte dos dados: INE, 2022

Ao nível da freguesia de Belém, os dados diferem ligeiramente, uma vez que as faixas mais populosas são entre os 40 e os 59 anos e, tanto entre os grupos etários mais envelhecidos (dos 60 aos 79 anos), como os grupos das camadas jovens e jovens adultos (10 aos 29 anos), são proporcionais em termos de número. Estes dados permitem assim afirmar que na freguesia de Belém verifica-se uma pirâmide etária adulta, e que é reflexo de um número de nascimentos baixo (INE, 2022).

Já no que diz respeito aos residentes por níveis de escolaridade, a maioria dos habitantes tem habilitações ao nível do secundário, e do ensino superior. Estas tendências acompanham também os dados para a região da AML (INE, 2022).

Relativamente à população estrangeira residente na cidade de Lisboa, os números em 2021 apontam para cerca de 108.653 habitantes, com

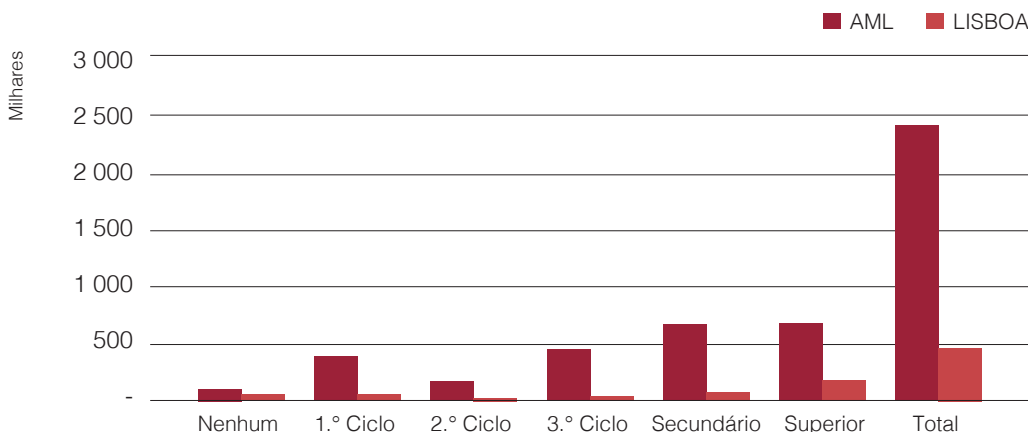


Tabela 2
Residentes por níveis de ensino. Fonte dos dados: INE, 2022

maior presença de população oriunda de países europeus (42%), do Brasil (17%), de países asiáticos com predomínio da República Popular da China (15%), da Índia e Nepal (11%) e de países africanos, entre os quais Moçambique, Angola, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e Guiné-Bissau. Os dados para a freguesia de Belém pouco diferem com a maioria dos residentes serem provenientes do continente Europeu (80,6%), logo seguido dos países da América (67,7%) África (26,8%), Ásia (23,9%) e Oceânia (0,6%) (INE, 2022).

4 IEFP - Portal do Instituto Emprego e Formação Profissional – Publicações Estatísticas 2021 [Em linha]. Lisboa: Instituto Emprego e Formação Profissional [Consult. 06 abr.2022]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.iefp.pt/estatisticas>>.

1.1.4 Alguns indicadores económicos

Segundo as estatísticas do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP)⁴, a região de Lisboa e Vale do Tejo, para o período de fevereiro de 2022, tinha a mais alta taxa de desemprego rondando os 35%, valores que subiram uma média de 5 pontos percentuais relativamente à época pré Pandemia COVID-19.

Não obstante, os grandes centros de decisão económica do País localizam-se no território da AML, empregando 1.437 mil pessoas (29,2% do emprego a nível nacional), o que representa cerca de 36% do PIB português.

O perfil da atividade económica da AML é liderado pelo setor do comércio, transportes e serviços, onde se regista maior número de emprego e o segundo maior de valor acrescentado bruto (VAB). No entanto, ainda com muita margem de progressão no setor dos serviços, sociais, pessoais e culturais, que representa não mais de 2% de VAB (CML, 2020).

5 INE - Portal do Instituto Nacional de Estatística – Censos 2021 Resultados Definitivos - Portugal [Em linha]. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística [Consult. 19 dez.2022]. Disponível em WWW: <URL: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgj-d=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_bou-i=65586079&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt>.

É uma cidade capital com boas infraestruturas rodoviárias, portuárias, ferroviárias, aeroportuárias e outros transportes e logística, na sua área de influência, permitindo um fácil acesso potencialmente a 500 milhões de consumidores europeus (CML, 2020).

Relativamente à atividade económica de Turismo, uma das mais importantes relacionadas com o sector cultural, corresponde a um peso de 15,6% para toda a AML. Os resultados dos Censos 2021, realizados pelo Instituto Nacional de Estatísticas (INE)⁵, apontam em 2021 para um número de 14.5 milhões de hóspedes e 37.5 milhões de dormidas, números que refletem apesar de tudo o período de incerteza na mobilidade dos cidadãos face aos constrangimentos provocados pela crise sanitária originada pela Pandemia COVID-19. Salieta-se que é preciso recuar a 2010 para se registar números inferiores a 37.4 milhões de dormidas.

Ainda segundo os números do INE, houve uma recuperação do sector do turismo para Lisboa face aos anos de 2019 e 2020, registando-se 5.2 milhões de dormidas (13,8% do total), com um crescimento de dormidas de não residentes de 48,4%, tendo os proveitos totais nos estabelecimentos turísticos, em 2021, sido de 4.2 mil milhões de euros. Mais uma vez é necessário recuar, agora até 2014, para registar valores inferiores de proveitos totais, que para aquela data foram de 2.3 mil milhões de euros.

Sublinha-se que a Pandemia COVID-19 veio alterar os padrões de sazonalidade das atividades turísticas, distribuindo-se agora ao longo de um maior espaço de tempo. Em Lisboa, para o ano de 2021, os meses com maior número de dormidas situaram-se entre agosto e novembro (média de 817 mil), seguido do mês de dezembro (585. 295 mil) e só depois entre maio e julho (média de 315 mil) (INE, 2021).

Relativamente aos turistas que procuram a AML, provém de países com relevo internacional, nomeadamente Espanha, França, Brasil, Alemanha, Reino Unido e Estados Unidos da América (CML, 2020).

Pode-se dizer que, apesar da crise sentida nos anos 2019 e 2020, Lisboa é uma cidade com características únicas e com uma oferta diversificada, sendo capaz de gerar interesse de turistas que procuram experiências singulares, desde o clima ameno, a hospitalidade e segurança, a gastronomia, a história, a tradição e a autenticidade.

Como atrás foi mostrado, Lisboa possui mais de ¼ da população residente com qualificações académicas e como tal de «... recursos humanos

qualificados, flexíveis, criativos, multilingues e altamente competitivos ... [só] anualmente mais de 29 mil pessoas obtêm o seu diploma de ensino superior, com particular relevo para as áreas das Ciências Empresarias, da Saúde, das Engenharias e das Ciências Sociais e do Comportamento [e artes], responsáveis por mais de 56% desses diplomados.» (CML, 2020, p. 39).

6 DGPC - Direção Geral do Património Cultural – Pesquisa do Património Classificado e em vias de classificação da DGPC [Em linha]. [Consult. 08 abr. 2022]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/patrimonio/patrimonio-imovel/pesquisa-do-patrimonio-classificado-ou-em-vias-de-classificacao/geral/>>.

Este contexto anda a par com um tecido empresarial em crescimento e cada vez mais forte e dinâmico, sobretudo nos setores alimentar, tecnológico e digital, criativo e comércio e que influencia indubitavelmente a vivência na cidade e as comunidades.

2 Titularidade jurídica e proteção legal

O **MNA** é um dos 25 Museus, Monumentos e Palácios pertencentes ao Estado Português, ligado diretamente à Administração Central, através da Direção-Geral do Património Cultural (DGPC), conforme estabelecida no Decreto-Lei n.º 115/2012, de 25 de maio e a Portaria n.º 223/2012, de 24 de julho.

Encontra-se enquadrado pelo Regime Jurídico de Autonomia de Gestão dos Museus, Monumentos e Palácios, através da publicação do Decreto-Lei n.º 78/2019, de 5 de junho, caracterizando-se como os demais pela detenção, conservação e valorização de coleções nacionais e/ou pelo seu carácter de testemunhos notáveis de momentos da história e memórias nacionais.

Sobre o monumento onde o **MNA** está instalado pendem especiais direitos de proteção, nomeadamente através do regime que estabelece os princípios basilares da política e do regime de proteção e valorização do património cultural previstos na Lei n.º 107/2001, de 8 de setembro, que estabelece as bases da política e do regime de proteção e valorização do património cultural e através da inscrição na «Lista de Património Mundial», em dezembro de 1983.

Assim, em termos de proteção legal e com base na informação disponível na página eletrónica da DGPC - Pesquisa do Património Classificado e em vias de classificação da DGPC⁶:

Designação: *Mosteiro de Belém, compreendendo os túmulos, designadamente os de D. Manuel, de D. João III, de D. Sebastião e do Cardeal D. Henrique.*

Categoria de Proteção: Classificado como MN - Monumento Nacional - Decreto de 16-06-1910, DG, n.º 136, de 23-06-1910; Decreto de 10-01-1907, DG, n.º 14, de 17-01-1907 (classificou com a designação de Convento dos Jerónimos).

Inscrito na Lista do Património Mundial na 7.ª sessão do Comité do Património Mundial da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), em dezembro de 1983.

ZEP: Portaria de 25-02-1960, publicada no DG, II Série, n.º 63, de 16-03-1960 (sem restrições).

2.1 Modo de gestão e regulamentação normativa

O **MNA** está sujeito à política museológica nacional definida na Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto que aprova a Lei-Quadro dos Museus Portugueses (LQMP) e cujos princípios estão articulados com a Lei de Bases do Património Cultural – n.º 107/2001 de 8 de setembro.

Neste panorama normativo o conceito de museu define-se como uma instituição de carácter permanente e sem fins lucrativos, dotado de uma estrutura organizacional que, de acordo com o estipulado no artigo 3º, permite:

«a) Garantir um destino unitário a um conjunto de bens culturais e valorizá-los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação com os objetivos científicos, educativos e lúdicos;

b) Facultar o acesso regular ao público e fomentar a democratização da cultura, a promoção da pessoa e o desenvolvimento da sociedade».

Como tal, o museu prossegue as seguintes funções de acordo com a LQMP: a) estudo e investigação; b) incorporação; c) inventário e documentação; d) conservação; e) segurança; f) interpretação e exposição e g) educação (artigo 7º) e deve fundamentar-se num «Regulamento Interno do MNA» publicado em 2008 (nos termos do artigo 53º), num «Plano de Conservação Preventiva», (nos termos do artigo 28º), publicado em 2009, num «Plano de Segurança» (nos termos do artigo 33º), publicado em 2015 e num «Programa Museológico» devidamente estruturado em pontos essenciais ao funcionamento da instituição (nos termos do artigo 86º).

A definição de museu e os princípios basilares estão em linha com o *International Council of Museums* (ICOM) e com a nova definição de museu adotada na Assembleia Geral Extraordinária do ICOM, no âmbito da 26ª Conferência Geral, que se realizou no dia 24 de agosto de 2022, em Praga (República Checa), e que abaixo se transcreve, conforme tradução do Portal da Cultura Portugal⁷ (2022):

7 ICOM-Portugal [Em linha] Lisboa: ICOM-Portugal, 2022. [Consult. 29 out. 2022]. <URL: <https://icom-portugal.org/2022/09/30/nova-definicao-de-museu-2/>>.

«um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos e ao serviço da sociedade, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o património material e imaterial. Abertos ao público, acessíveis e inclusivos, os museus fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Com a participação das comunidades, os museus funcionam e comunicam de forma ética e profissional, proporcionando experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimento».

Integra, por inerência, a Rede Portuguesa de Museus (RPM), composta pelos museus existentes no território nacional e credenciados nos termos da LQMP. Na sua qualidade de Museu Nacional, tem uma função preponderante na organização e funcionamento da RPM, designadamente contribuindo para assegurar o direito e a fruição cultural, bem como o reforço da identidade nacional; o fomento à investigação; o apoio técnico nas áreas disciplinares, temáticas e/ou áreas funcionais; a capacitação dos recursos humanos e a promoção de inovação cultural, conforme disposto no artigo 106.º do referido diploma.

Mais recentemente, a criação do Decreto-lei n.º 78/2019, de 5 de junho, que aprova o Regime Jurídico de Autonomia da Gestão de Museus, Monumentos e Palácios, dependentes da DGPC e das Direções Regionais de Cultura (DRC) faz alterações ao Decreto-Lei n.º 114/2012, de 25 de maio, que institui a orgânica das DRC e ao Decreto-Lei n.º 115/2012, de 25 de maio, que aprova a orgânica da DGPC, nomeadamente no artigo 10º e os anexos I, II e III. Aquele diploma vem atribuir ao diretor competências próprias, delegadas e subdelegadas nos processos de decisão da organização e gestão da instituição que dirige. Deste modo veio ampliar poderes a estas unidades orgânicas e desafiá-las em termos de gestão interna e da sua relação com a tutela e com a sociedade.

Por conseguinte a autonomia de gestão do **MNA** passa a consubstanciar-se num *Plano Plurianual de Gestão* (PPG), nos termos do artigo 5º da legislação atrás referida e da Portaria n.º 265/2019, de 26 de agosto, onde se aprova o conteúdo mínimo da minuta do PPG. O PPG do Museu foi con-

atualizado no dia 21 de junho de 2022, para o triénio 2022 – 2024, entre o **MNA**, representado pelo seu Diretor, António Carvalho, e a DGPC, através do Diretor-Geral, João Carlos dos Santos.

Neste enquadramento legal o PPG deve incluir um plano estratégico com os objetivos e as metas a atingir, as linhas orientadoras da programação cultural e respetivas atividades. Inclui ainda a definição de políticas para os vários sectores museológicos: gestão de coleções; conservação dos bens culturais; planos de segurança dos visitantes e pessoal; conservação preventiva e gestão de emergência para bens culturais; programas de estudo e investigação; plano(s) expositivo(s); plano de comunicação; plano do serviço educativo, de atividades e de mediação cultural; plano editorial; política de redes e parcerias; política de sustentabilidade através de captação de recursos externos, financeiros ou outros, e de atividades comerciais; e política de ligação e colaboração com a comunidade envolvente, a sociedade civil e os públicos (artigo 2º). O PPG tem a duração da comissão de serviço do diretor, devendo ser atualizado em caso de renovação da comissão do diretor (artigo 6º).

Em cumprimento no disposto no Regime Jurídico de Autonomia de Gestão dos Museus, Monumentos e Palácios, o «Regulamento Interno do MNA» (2008) deverá ser revisto e adequado às novas disposições e enquadramento para corresponder à nova cultura organizacional que brotar da intervenção prevista através do investimento expresso para o **MNA** no PRR.

Os objetivos e atividades previstas nos PPG devem estar relacionados com as iniciativas estratégicas definidas no Plano de Governo, no Plano de Atividades e no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e Planos de Atividades (anuais) das entidades que integram a Cultura, nos termos previstos na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, que estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública - SIADAP, e no Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro, que define os princípios a que deve obedecer a elaboração do plano e do relatório anual de atividades das entidades públicas.

Para a execução do PRR, onde se enquadra o Programa de Remodelação integral do **MNA**, foi desenvolvido o Decreto-Lei n.º 38/2022, de 30 de maio, bem como a Portaria n.º 201/2022, de 3 de agosto, que altera as orgânicas de diversos serviços e organismos da administração direta e indireta do Estado, e da DGPC, com o propósito de adequá-las para responder aos desafios resultantes da execução do PRR, da Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-

2023 e do Plano de Ação para a Transição Digital de Portugal.

Do ponto de vista da gestão do Património imóvel, e nos termos da legislação em vigor, o **MNA** não tem responsabilidades atribuídas ou subdelegadas em matéria de salvaguarda do património edificado da área que lhe está afeta ao MJ, onde se encontra aberto ao público desde 1906. Assim, no âmbito da DGPC, o Museu propõe as ações vitais de conservação e manutenção da área que ocupa no monumento diretamente ao Departamento de estudos, Projetos e Obras (DEPO) da DGPC.

Para a intervenção no **MNA** no âmbito do PRR foi atribuída uma dotação de 24.579.500 €. a que acresce um investimento para a conservação e restauro das fachadas do complexo monumental.

3 Posicionamento institucional face aos organismos nacionais do setor

No âmbito da LQMP, os Museus Nacionais desempenham funções essenciais para o exercício dos direitos culturais e cidadania democrática. A sua ampla área de intervenção, que vai desde a manutenção e a gestão de património cultural; o apoio à formação e capacitação de recursos humanos e técnicos e a comunicação e inovação no sector patrimonial com vista à plena fruição cultural de todos, posiciona estas instituições como marcos de referência na implementação da política museológica nacional.

Além disso, são também fundamentais na sustentação na RPM, por promoverem a qualidade de serviços que os museus desta rede podem e devem proporcionar.

A RPM tem como objetivos principais: a valorização e capacitação dos profissionais e instituições da área museológica nacional, a cooperação institucional e a articulação entre museus, a difusão de informação e boas práticas nos museus da Rede. É atualmente composta por 165 museus, sendo o **MNA** um membro de referência desde o ano 2000, data da sua criação.

Ainda a nível nacional, o **MNA** é parceiro da Associação Portuguesa de Museologia (APOM), que tem por finalidade agrupar os profissionais da área da Museologia segundo os critérios estabelecidos pelo ICOM: promover a reflexão e o conhecimento das práticas museológicas, quer do ponto de vista científico, como técnico e realçar a importância sociocul-

8 O Museu tem estado no passado recente especialmente próximo do ICOM, considerando que Luís Raposo, durante o período em que foi diretor do **MNA** (1996 – 2012), foi presidente do ICOM Portugal durante dois mandatos (2008 - 2014), eleito para presidente do ICOM Europa, em 2016, novamente reeleito em 2019 e a partir de 2022 integra o Conselho Executivo mundial do ICOM.

tural dos museus. Para além de outras atividades, a APOM reconhece e promove a excelência de projetos museográficos e de divulgação cultural de Portugal, dentro e além-fronteiras, através da atribuição de prémios anuais de distinção, em dezenas de categorias. Ao longo dos anos, o **MNA** tem recebido numerosos prémios da APOM, o que constitui um reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido pelas equipas de trabalho e contribui para valorizar a programação cultural e as coleções do Museu e posicioná-lo em lugar de destaque no contexto museológico nacional e internacional.

4 Posicionamento institucional face aos organismos internacionais do setor

O **MNA** é membro n.º 7325 do ICOM internacional⁸. Esta organização não-governamental, criada em 1946, é a mais importante na área dos museus e dos profissionais de museus, com uma ampla ação mundial, contando atualmente com mais de 35.000 membros, 21.000 profissionais das mais variadas disciplinas relacionadas com os museus e o património, pertencentes a 146 países.

O ICOM mantém ainda uma relação formal com a UNESCO, tem estatuto de órgão consultivo do Conselho Económico e Social das Nações Unidas e trabalha pontualmente em parceria com outras organizações como o *International Council on Monuments and Sites* - Conselho Internacional de Monumentos e Sítios (ICOMOS) e o *International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property* - Centro Internacional para o Estudo da Preservação e Restauro de Bens Culturais (ICCROM).

O ICOM possui 30 Comitês Internacionais, nas mais diversas áreas de especialização e o **MNA** beneficia dos conhecimentos e experiências que são partilhadas nos comitês nos quais se encontra inscrito. O **MNA** fez parte do *International Committee for Education and Cultural Action*, tendo-lhe sido atribuído em 2016 o prémio *Best Educational Practice in Museums* (Melhor Prática Educacional em Museus) referente ao projeto de «Rede de Clubes de Arqueologia do MNA». Atualmente, participa nos seguintes Comitês Internacionais: *International Committee for Museums and Collections of Archaeology and History* e *International Committee for Museum Management*.

A *Network of European Museum Organizations* – Rede Europeia de Organizações Nacionais de Museus (NEMO) foi criada em 1992 e inclui atual-

mente mais de 30.000 museus como associados. O **MNA** pertence a esta Rede através da DGPC, interlocutor português nas reuniões anuais, beneficiando dos conhecimentos e da informação partilhada no âmbito das várias iniciativas que a Rede promove, nomeadamente: a circulação das coleções; o setor educativo; a criatividade nos museus; o turismo cultural; o uso de tecnologias; e o papel social dos museus. Para além disso a rede atua na divulgação das políticas culturais e museológicas implementadas no espaço europeu, incluindo oportunidades de financiamento, bem como a promoção, a articulação e cooperação entre associados e a ligação aos órgãos e instituições da União Europeia.

Também através da DGPC, o **MNA** participa no Programa Ibermuseum, que resulta de uma iniciativa de cooperação entre vários países ibero-americanos. Apresenta como objetivos o estímulo à melhoria de políticas públicas na área de museus e da Museologia e o reforço à cooperação entre instituições públicas e privadas e entre os profissionais do setor museológico ibero-americano, tendo em vista a preservação do património cultural. Este Programa tem-se afirmado como um sucesso internacional, auxiliando na formação e na capacitação dos profissionais e das instituições, através do intercâmbio constante de experiências e de uma plataforma que funciona como verdadeiro repositório de conhecimentos produzidos.

5 Singularidade, especificidade e redes em que se enquadra

5.1 Sinais de identidade

A marca identitária do monumento e a sua posição na urbe, permite ao Museu uma atração de público não negligenciável quando se propõem projetos comuns a parceiros que vão desde as Associações de Defesa do Património, passando por Juntas de Freguesia, por Municípios, por empresas, museus congéneres ou mesmo Estados. Os projetos do passado garantem-nos os exemplos que ilustram cada uma das parcerias possíveis, espécie de cartão de visita para futuras colaborações, pois a matriz e as condições de base que o **MNA** apresenta não se alteraram.

O **MNA** é uma instituição centenária que atravessou regimes políticos completamente distintos. Para interpretar o seu papel na sociedade portuguesa contemporânea e perspetivar um futuro auspicioso importa co-

nhecer e compreender profundamente a génese, as forças e fraquezas da instituição, e de que forma todo esse legado, devidamente calibrado, nos habilita, com a equipa, as condições e os meios de que dispomos e que ambicionamos, a enfrentar e ultrapassar os desafios que se colocam.

5.2 Relações com o meio (local, regional, nacional e internacional)

O **MNA** é indiscutivelmente o mais local de todos os Museus Nacionais Portugueses pela origem e representatividade dos bens culturais que compõem as suas coleções. Os vestígios da ocupação humana de muitas terras portuguesas estão representados no **MNA**, relacionando-se com todo o território nacional. Algumas das suas coleções expõem-se em mais de meia centena de museus espalhados por Portugal Continental e titularidades de todos os tipos. Muitos dos museus integram a RPM.

Do ponto de vista local, o **MNA** tem nos últimos anos pautado por implementar uma estratégia de aproximação com a comunidade local, com especial enfoque nas comunidades escolares. Não obstante, o caminho a percorrer é longo no alargamento desta estratégia, uma vez que há a necessidade de ampliar a presença de outros públicos, sobretudo os de proveniência do lugar envolvente ao espaço do Museu, ou das comunidades de interesse. Isto porque acreditamos que o **MNA**, nas suas diversas valências, tem o poder de (re)significar e valorizar culturalmente o espaço no seu entorno e com isso reconectar as pessoas ao património e dar vitalidade socioeconómica às comunidades. Nesse sentido, todo o trabalho futuro que queremos implementar passará pela integração ativa desses públicos na instituição.

Por outro lado, o **MNA** tem desenvolvido uma política forte de relação com as instituições de ensino superior por todo o território nacional, especializadas nas temáticas da arqueologia, história, conservação e restauro e documentação. Do mesmo modo, tem vindo a manter uma relação próxima e sistemática com diferentes municípios nacionais, sobretudo através da cooperação, ou participação em exposições temáticas. Assim, o **MNA** exerce a sua influência a nível nacional através de ambas as vias.

No plano internacional é um Museu que, pela sua data de fundação, história, coleção, publicação científica editada, é especialmente conhecido dos seus congéneres europeus, mas também em África, no Brasil, na Península da Arábia e em outras latitudes. Esta vantagem permite-lhe garantir a presença das suas coleções em grandes exposições internacionais

temáticas. Por vezes é convidado para ser mais do que uma mera instituição emprestadora, antes um parceiro coorganizador das exposições e projetos de investigação. Pela importância das coleções, mas também pela inegável capacidade conceptual e de concretização que a instituição e sucessivas equipas ao longo dos anos garantem.

O Museu detém coleções de relevo internacional, mas apenas pontualmente tem sido possível promover a sua relevância num contexto internacional e, apenas, raramente tem sido exequível atrair a apresentação em Portugal de coleções internacionais de idêntica relevância.

Todavia é justamente a sua relevância patrimonial, cultural e civilizacional que confere ao **MNA** um imenso potencial para explorar afinidades e contrastes – temáticos, geográficos, cronológicos e tipológicos, entre outros – e desenvolver um conjunto de projetos e intercâmbios com outros países, que progressivamente construam e consolidem a sua internacionalização, tanto mais que o Museu está inscrito num domínio de especialidade com grande impacto junto do público.

Entre as principais linhas de força destacamos: a ampliação da rede de contactos e a capitalização dos adquiridos; o impulsionamento e a comunicação sobre as coleções do Museu nos media internacionais; o reforço da presença nas redes de cooperação e associações de museus; a garantia da presença regular em revistas científicas internacionais; o desenvolvimento da notoriedade do Museu e as relações institucionais externas; a promoção do intercâmbio de experiências e de profissionais e a participação em grandes projetos internacionais e possuindo grandes projetos em «carteira».

Constitui assim um objetivo fundamental o estabelecimento de laços de cooperação com outros museus internacionais e instituições afins, bem como a consolidação de parcerias já existentes ou a criar, de modo que o intercâmbio de conhecimentos, de experiências e de projetos possa adquirir um carácter regular e sólido, criando uma dinâmica que se alimente a si própria, alicerçada numa cooperação bilateral.

No contexto museológico internacional, e com raras exceções, regista-se a ausência dos museus portugueses nos grandes circuitos culturais internacionais. Esta situação, já devidamente identificada, importa alterar progressivamente e deve ser identificada como uma prioridade de atuação. No caso concreto do **MNA**, a exiguidade de recursos tem condicionado fortemente o desenvolvimento de projetos internacionais de forma sistemática, e mesmo o posicionamento estratégico do Museu nesse domínio.

9 As datas, despachos e documentos oficiais acerca da história do Museu podem ser consultados em tabela no Anexo I.

Queremos, no entanto, vir a alterar esta situação.

6 História e caracterização da instituição

6.1 Evolução do enquadramento institucional

O **MNA** integra atualmente a Administração Central, representada pela DGPC, um organismo dependente da área governativa da Cultura, como já acima referido.

O decreto régio de 20 de dezembro de 1893⁹, promulgado pelo Rei D. Carlos, e através do qual se criou o Museu, foi subscrito pelos membros de um governo presidido por Ernesto Rodolpho Hintze Ribeiro (1849-1907), o Ministro do Reino, João Ferreira Franco Pinto Castello Branco (1855-1929) e o Ministro dos Negócios das Obras Públicas, Comércio e Indústria, Bernardino Luiz Machado Guimarães (1851-1944), este último também patrono político da ideia, sob proposta de José Leite de Vasconcelos (1858-1941).

Sob a tutela do Ministério dos Negócios das Obras Públicas, Comércio e Indústria, o Museu teve como primeira designação *Museu Ethnographico Portuguez*, publicado no Diário do Governo n.º 289 de 22 de dezembro, sendo renomeado, através de publicação no Diário do Governo n.º 146/1897, a 06 de julho de 1897, para *Museu Ethnologico Portuguez*.

A 23 de dezembro de 1899 e publicado no Diário do Governo n.º 296, de 30 de dezembro, o Museu foi agregado aos serviços a cargo do Conselho Superior dos Monumentos Nacionais, transitado logo no ano seguinte, através de decreto de 24 de dezembro de 1901, publicado no Diário do Governo n.º 296, de 31 de dezembro, para a Direcção Geral de Obras Públicas e Minas, como serviço externo, ainda sob a tutela do Ministério dos Negócios das Obras Públicas, Comércio e Indústria.

A 26 de maio de 1911 passou do Ministério do Fomento, antigo Ministério das Obras Públicas e do Interior, aí ficando até 7 de julho de 1913, momento em que transitou para o recém-criado Ministério da Instrução Pública. Em 16 de julho do mesmo ano, fica afeto no que toca ao ensino à Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa e a 29 de outubro de 1913, à repartição de instrução Universitária do mesmo Ministério para efeitos de enquadramento administrativo (Vasconcellos, 1915, p.6).

O então Regulamento do Museu foi publicado pelo Decreto N.º 559, de 11 de junho de 1914.

No Museu passaram-se a lecionar as aulas práticas de Arqueologia, Epigrafia e Numismática, e o cargo de Diretor do Museu passou a ficar inerente ao de professor catedrático ou auxiliar da Faculdade de Letras da mesma Universidade, exemplificando cada vez mais a interdependência entre ambas as instituições, conforme Decreto n.º 16:640, de 17 de março de 1929. Imbuído deste espírito, de modo a honrar o fundador do **MNA** no momento da sua aposentação (5 de março) e também o professor da Faculdade de Letras, “que tanto se dedicou ao serviço da Sciencia e da Pátria”, o Governo português decretou através do Decreto n.º 16:624, de 18 de março de 1929, a renomeação do Museu para *Museu Etnológico do Dr. Leite de Vasconcelos*.

Em 1930, através do Decreto n.º 18:237 de 23 de abril, publicado no Diário do Governo, I Série, n.º 93, desenvolve-se até então a mais alargada das disposições legais acerca do Museu, e que se encontravam dispersas em anteriores legislações, desenvolvendo-se neste diploma o âmbito do Museu, as previsões para aquisições e arrolamentos das coleções, as visitas do público, as publicações e a definição extensiva do quadro do pessoal do Museu. Nesta data o Museu encontrava-se tutelado ainda pelo Ministério da Instrução Pública, mas já dependente da *Direcção Geral do Ensino Superior e das Belas Artes*.

Em 1965 volta a ganhar nova designação, no âmbito da reorganização dos museus de Arte, História e Arqueologia dependentes do Ministério da Educação Nacional e na dependência da *Direcção Geral do Ensino Superior e das Belas Artes*, tendo em vista a criação de um regulamento geral e de uma rede de museus nacionais, passando a chamar-se *Museu Nacional de Arqueologia e Etnologia*, conforme o Decreto-lei n.º 46758 de 18 de dezembro.

Em 1979, foi integrado na Secretaria de Estado da Cultura, através da Portaria 469/79, de 5 de setembro, na então, como hoje, designada Direcção-Geral do Património Cultural, deixando a anterior tutela administrativa, pedagógica e científica da Universidade de Lisboa.

A partir de 1989, a designação de *Museu Nacional de Arqueologia do Dr. Leite de Vasconcelos* foi adotada, através do Decreto-lei n.º 248/89, de 8 de agosto, num novo momento de reorganização dos serviços do Estado na área dos museus e do património cultural, focando a vocação do Museu

na disciplina essencialmente arqueológica.

Com a criação do Instituto Português de Museus (IPM), instituído pelo Decreto-Lei n.º 278/91, de 9 de agosto, o Museu passou a integrar a estrutura dos Museus Nacionais.

Com a criação do novo Instituto dos Museus e da Conservação (IMC), através do Decreto-Lei n.º 97/2007, de 29 de março, o Museu manteve-se incluído na estrutura museológica nacional, tendo a sua designação, todavia, alterado agora para *Museu Nacional de Arqueologia*. Esta é a designação que atualmente ainda perdura.

Em 2008, é publicado o «Regulamento Interno do MNA» (2008), em conformidade com o disposto no artigo 112.º, ponto n.º 7 da Constituição da República Portuguesa e do artigo 53.º da LQMP. A grande maioria das normas de funcionamento interno do Museu ali definidas encontram-se ainda em vigor à data de encerramento do Museu ao público, a 19 de abril de 2022. Atendendo às grandes transformações que advirão do Programa de Remodelação Integral do **MNA** este documento será naturalmente revisto.

Como nota final, salientamos que em todas as disposições legais atrás referidas, sempre foi entendida a existência de uma instituição que fosse reflexo dos vestígios materiais da ocupação humana do atual território português havendo lugar, desde o seu início, à representação de acervos estrangeiros que, para efeitos comparativos, permitissem melhor compreender as raízes da cultura portuguesa. Conceito hoje anacrónico.

6.2 Origem, formação e justificação da sua fundação

O **MNA** é uma instituição centenária que atravessou regimes políticos completamente distintos. Para interpretar em cada tempo histórico o seu papel na sociedade portuguesa contemporânea e perspetivar um futuro, importa conhecer e compreender profundamente a génese da instituição e todo esse legado.

Se a Bernardino Machado coube dar, diríamos nós hoje, o aval político à criação do Museu, para José Leite de Vasconcelos, nascido na Ucanha (Mondim da Beira, atual concelho de Tarouca), ficou reservado o papel de, enquanto Diretor fundador, conceber, organizar e constituir um Museu que contasse a «História do Homem Português», reunindo para tal as materialidades que permitiam caracterizar o seu passado Arqueológico e o presente Etnográfico. A virtuosa parceria entre ambos foi o momento

fundacional da criação de um Museu *ex novo*!

A fundação do **MNA** deve-se assim ao fervor dos homens de cultura do final de oitocentos e de toda uma geração consciente na necessidade de preservar e valorizar a «... cultura popular, entendida como “alma do povo”, raiz da Nação, sólido elemento identitário...» (Fabião, 2008, p. 100), laivos de um romantismo expressos num dominante espírito cultural positivista, no qual se reconhecia que «... as gentes rurais do interior do país formavam uma espécie de “sociedade fria”, vivendo um tempo sem tempo, que mergulhava as suas raízes na remota Antiguidade...» (Fabião, 2008, p. 100). O dilema entre o passado/presente e o futuro; entre a tradição e o progresso, era certamente mote para um discurso filosófico, intelectual e científico sobre as dificuldades em alcançar a riqueza material e o crescimento económico do país, subjugado muito anos por um regime protecionista, com uma dívida pública difícil de controlar e um aumento do crédito desestruturado. Esta panorama veio a culminar nas crises bancária, em 1876, e financeira, em 1891.

Dotar o país de um Museu que fosse representativo da história da Nação e do «Homem Português», reunindo para tal, na mesma instituição, os vestígios materiais do passado e do presente, independentemente do tipo de suporte, era cada vez mais um projeto que se delineava como fundamental para a perceção do estado da situação do país e para a compreensão da tão necessitada reestruturação económica e social.

Por isso no Decreto que propõe a sua criação lê-se:

«... um museu Ethnographico, onde esteja representada a parte material da vida de um povo, as suas indústrias, os seus trajes, os seus usos, etc., tem grande valor educativo. Em relação á história, serve ele para ministrar ...os caracteres d'esse povo, e as relações d'elle com outros, tanto no presente como no passado. Pelo que toca ao sentimento da nacionalidade, faz que o povo, tendo de si mais amplo conhecimento, e sabendo as razões historicas da sua própria existencia, ame e venere a patria com conhecimento de causa, e siga afouto na via do progresso.» (Decreto de 20 de dezembro, folha 992).

Assim, o fundador e primeiro Diretor, José Leite de Vasconcelos e o seu sucessor, Manuel Domingues Heleno Júnior (1898-1970), ao longo de 70 anos realizaram escavações arqueológicas e recolheram para o Museu bens culturais que pudessem ilustrar a ocupação do homem no território

e assim contribuir para definir uma identidade nacional, descortinando as origens da nação em época pré-romana.

Enquanto o primeiro permitiu uma recolha extensiva para o **MNA** de vestígios materiais e de registo de tradições humanas provenientes de todo o país, o segundo diretor do **MNA** foi essencial no impacto da conceção e gestão do próprio Museu. Com Manuel Heleno, o Museu cresce progressivamente como espaço educativo, formativo e de inovação, fruto da carreira académica do diretor, com forte ligação à Universidade de Lisboa, e de uma ambição em desenvolver e testar novas metodologias na prática arqueológica nacional, em linha com as principais universidades europeias. O **MNA** é dotado de equipas de trabalho que, juntamente com alunos da Universidade de Lisboa, e sob a coordenação de Manuel Heleno, prosseguem campanhas arqueológicas que são verdadeiras incubadoras da ciência arqueológica em Portugal. Se crítica há a fazer, no entanto, a Manuel Heleno é a circunscrição do território de campo que criteriosamente seleciona, comprometido que estava nos estudos arqueológicos a sul do Tejo, resultando também do contraponto com os seus pares, em plena atividade no Norte de Portugal.

Mas o compromisso em manter e reforçar o **MNA** como um Museu de identidades e culturas, que retratasse não só as realizações nacionais, mas aspetos da Civilização Humana em diferentes territórios e cronologia, fundamentou a ampliação, ao longo da sua história, do seu acervo com doações de importantes figuras de primeiro plano, ou aquisições, algumas delas permitindo a incorporação de bens culturais de origem estrangeira, como a coleção egípcia, ou a coleção de vasos gregos. Com a implantação da República e a nacionalização dos bens da coroa, as coleções reais de arqueologia foram incorporadas no **MNA**.

Com efeito, o Museu ficou na História da Arqueologia Portuguesa em diferentes momentos. Por exemplo, quando promoveu em 1934 a recolha da primeira fotografia aérea em Portugal no sítio designado como Silveirona (Estremoz); ou quando, em 1948 trouxe para Portugal o *Opificio delle Pietre Dure*, de Florença para apoiar o tratamento e recuperação dos mosaicos romanos da Villa Romana de Torre de Palma e de outros recolhidos para o Museu. No final da década seguinte promoveu o primeiro mergulho subaquático arqueológico com escafandro autónomo nas águas da Península de Troia.

Uma tal dinâmica conduziu à reunião de um acervo arqueológico proveniente de cerca de 3.160 sítios arqueológicos, o que lhe confere, mais

do que um estatuto nacional, uma cobertura efetivamente nacional. Com estes bens ajuda a contar a história da ocupação humana em território português, no último meio milhão de anos.

Já nos anos 80, sob a direção de Francisco José Soares Alves, sexto diretor do **MNA**, reorganizou-se o Museu, apresentando-se exposições sínteses sobre vários períodos da pré e proto-história, história e três exposições permanentes. Criou-se ainda, na ação do Estado, a intervenção no domínio da Arqueologia Náutica e Subaquática e deu-se atenção às Arqueociências, com a instalação no Museu do primeiro laboratório do país de Paleocologia e Sedimentologia. Já nos anos 90 do século passado, com o sétimo diretor do **MNA**, Luís Raposo, promoveu-se, entre outras, a articulação do estudo das antiguidades egípcias com as potencialidades da imagiologia e iniciou-se, em 1997, um programa de parcerias com as autarquias para a área expositiva.

Esta forma de olhar o **MNA**, mantém na contemporaneidade o legado deixado pelos seus primeiros diretores, ou seja, uma ligação à investigação, pois é um Museu Nacional que tem tido como vocação o apoio à formação, ao ensino e à produção científica, contando ainda hoje com um assinalável número de bolseiros da Fundação da Ciência e Tecnologia, pertencentes a diferentes universidades, os quais acolhe diariamente em permanência.

6.3 Breve história das localizações da Instituição

O **MNA** foi inicialmente instalado na Academia das Ciências de Lisboa, num espaço pertencente à Direção dos Trabalhos Geológicos. Tomada a decisão de atribuir-lhe o espaço no MJ em 1900, começou a ser instalado em 1903 e abriu portas ao público em 22 de abril de 1906, um domingo, data escolhida para coincidir com a realização de um importante Congresso Internacional de Medicina, em Lisboa, em cuja organização José Leite de Vasconcelos colaborou.

José Leite de Vasconcelos, afirmava em carta a António Tomás Pires nos primeiros anos do século XX:

«Consegui que o Governo me desse a mais linda casa a que eu podia aspirar para o Museu! Não tenho inveja a nenhuns Museus agora, pois estou magnificamente: em Belém, numa ala independente e grande, com boa mobília e luz»

(Vasconcelos, carta 134, 1903-1906, *apud* Gama, 1964, p. 186).

O «projeto leitiano» era tão afirmativo e único que certamente para os decisores políticos de então justificava-se destinar-lhe a ainda inacabada ala oitocentista do MJ, para onde se discutia a instalação de uma instituição museológica. O conceito do Museu era, assim, absolutamente reforçado pela simbologia e carga histórica do monumento, para além do amplo espaço que o edifício disponibilizava para reunir os mais importantes e singulares vestígios materiais do passado arqueológico e do presente etnográfico.

O Museu foi instalado no espaço circunscrito à ala poente do atual **MNA**, uma vez que a torre central, projetada no século XIX pelos cenógrafos Achilles Rambois e Giuseppe Cinati, tinha colapsado a 18 de dezembro de 1878. Pelo facto da área ter ficado expectante e inacabada, estava impossibilitada a circulação entre a ala nascente e a ala poente. No final dos anos 20 do século XX, retomou-se a construção de uma nova torre que exigiu o remate da fachada do edifício e cuja traça foi definitivamente estabilizada antes da inauguração da «Exposição do Mundo Português». Foi assim possível ao Museu estender-se por toda a galeria alpendrada e pelo Piso 1. Apenas o topo poente do Piso 0 haveria de ser cedido à Marinha, mais tarde, nos inícios dos anos 60 do século XX (1962), para garantir uma entrada autónoma para o respetivo Museu. A localização do **MNA** na Praça do Império, progressivamente transformada numa das praças principais da cidade de Lisboa, reforçou-lhe a centralidade.

O inegável ganho de área obtido desde 1903, não atenuou o facto de nunca ter havido uma intervenção profunda que adaptasse definitivamente o edifício à função museológica. E, desde que o Museu aqui abriu ao público em 1906 até ao final da década de 60 do século XX, afluiu abundante acervo arqueológico, mas também etnográfico, ao qual se veio mais tarde juntar importante documentação, como os arquivos pessoais dos primeiros diretores e outros arqueólogos de renome, uma biblioteca especializada e o arquivo de desenho produzido pelos técnicos do Museu. Razão pela qual o espaço foi-se tornando pequeno e desajustado à dimensão do acervo que acolhe.

Ao longo destas décadas foi crescendo a consciência de que o Museu necessitava de ser instalado num edifício compatível com a sua função, de preferência construído de raiz, gorada que estava a possibilidade de se estender para a envolvente onde se projetava a construção do Museu de Marinha. Assim, foi desenvolvido entre 1956-59, pelo Arquiteto Alberto Cruz, um projeto para a Cidade Universitária (Machado, 1965), em face da dependência do Museu relativamente à Faculdade de Letras, abandonado alegadamente por falta de verba. Mais tarde, entre 1982 e 1994 foi gizada

uma proposta para o Alto do Restelo/Alto da Ajuda no âmbito do Plano Diretor Municipal. Ainda e pelo menos duas vezes, uma na década de 50 do século XX e outra no início do século XXI, surgiu a hipótese de transferência do Museu para o edifício da Cordoaria Nacional (Raposo, 2012). É fácil pois entender que em face destas intenções frustradas, dos anos 90 do século XX, ganhe cada vez mais força a ideia de que é no próprio edifício que o Museu habitou por mais de um século que o projeto de remodelação deve ser concretizado.

Deste modo, a partir dos anos 90 do século XX e nos primeiros anos do século XXI, relançaram-se várias propostas de projetos que visaram a requalificação, remodelação e ampliação do **MNA**. Os vários estudos realizados consubstanciaram-se em anteprojetos, desenvolvidos pelos arquitetos Carlos Guimarães e Luís Soares Carneiro, que nunca chegaram, todavia, a serem concretizados (Raposo, 2012). Não obstante, trata-se de uma base essencial de trabalho e um historial de inegável apreço. A listagem com a designação dos documentos que foram produzidos está disponível no Anexo II.

6.3.1 Mosteiro dos Jerónimos – ala oitocentista: evolução do edificado

Após a secularização por parte do Estado do MJ, em 1833, este foi entregue à Real Casa Pia de Lisboa, instituição de acolhimento de órfãos, mendigos e desfavorecidos. A Igreja passou a servir de igreja paroquial da nova freguesia de Belém.

Assim, foi então necessário adaptar o edifício às suas novas funções pelo facto de vir a acolher um elevado número de crianças e encontrar-se muito degradado, depois das ocupações militares e civis a que esteve sujeito. Deste modo, empreenderam-se obras para melhoria de infraestruturas, tais como circulação de águas e organização dos dormitórios.

No entanto, foi só a partir de 1859, com José Maria Eugénio de Almeida, capitalista português e nomeado por Fontes Pereira de Melo como Provedor da Casa Pia, que se iniciou uma profunda transformação de restauro do edificado e ampliação do complexo, com a construção de um edifício novo (Raposo, 2012, p. 16).

Enumera-se em seguida a cronologia dos projetos e das obras mais importantes na ala oitocentista do MJ:

- Século XVIII - O Mosteiro de Santa Maria de Belém, comumente desig-

nado como Mosteiro dos Jerónimos, localizado junto à linha de costa, servia no Piso 0 para apoio às atividades marítima e comercial, com uma arcaria ora aberta, ora parcialmente encerrada; e no Piso 1 servia para acomodação dos monges distribuindo-se os dormitórios.



Figura 2

Filipe Lobo, vista panorâmica do Mosteiro de Jerónimos e da praia de Belém (1657), MNAA © DGPC/ADF/José Pessoa, 1992

- 1834 – Instalada a Casa Pia de Lisboa no edifício do MJ tendo como administrador-geral António Maria Couceiro. Desde essa data até 1854, sob a sua direção foram realizadas importantes obras tendentes a adaptar os aposentos monásticos à nova função (Rosas, Vol. I 1995, p. 313; Rosas, 1995, Vol. II p. 159). Entre várias salienta-se a demolição de tabiques que dividiam as celas (cerca de 50) que se situavam no piso superior da alpendrada sul e assoalharam-se os armazéns abaixo das celas, no piso 0 (Alves, 1989, vol. II, p. 271).
- 1859 – Já sob a nomeação de um novo Provedor da Casa Pia, José Maria Eugénio de Almeida, reconhecido como o «grande reformador da Casa Pia» começa-se a construção do aterro em frente aos Jerónimos, permitindo recuar as águas para mais de 70m do monumento. Nessa altura, enquadrado num programa de reorganização da fachada, o vestíbulo que intercalava entre a arcada/dormitório e a porta do templo foi removido (Gordalina, *apud* Alves, vol. II, p. 274).

- 1860 - 1868 – Levantamentos e desenho da fachada sul da responsabilidade do Arquiteto Rafael Silva e Castro e obras de restauro no claustro. A fachada sul apresentava uma:

«... torre apresentando dois janelões intercalados por um relógio e terminando em pirâmide telhada; a balaustrada por cima da cornija corre apenas desde o corpo saliente do cruzeiro até ao tramo à direita da porta sul. Seguindo o eixo este/oeste da nave central do templo, como que continuando esta, alonga-se uma extensíssima alpendrada em arcaria ogival abatida. São 27 largas arcadas, todas fechadas, exceto a última a poente; na generalidade, encontram-se unicamente rasgadas por uma única janela rectangular; algumas, além dessa abertura, têm uma porta por baixo (2.^a e 10.^a arcadas); uma arcada é rasgada apenas por uma porta (5.^a arcada), e outra por duas frestas quadradas paralelas, tendo por cima uma janela poligonal de cinco lados (9.^a arcada)... Toda a fachada é irregularmente alteada acima da cornija, cujo muro constitui um terceiro piso vazado de inúmeras frestas dispostas arbitrariamente. Unindo este longo corredor, ou alpendre, à Igreja, um corpo intermédio de quatro registos sobrepostos...» (Alves, 1989, vol. II, p. 275).

A descrição completa pode ser encontrada em Alves, 1989, vol. II, p. 275.



Figura 3

Mosteiro de Santa Maria de Belém. Fotografia anterior a 1859, talvez 1856 em papel salgado. © Coleção João Edward Clode



Figura 4

Obras tendentes a adaptar os aposentos monásticos a instalações da Casa Pia
(ROSAS, Vol. I, p. 313 e Vol. II, p. 159 © DGPC/SIPA, Foto 00503167)

- 1860 - 1863 – Ainda por solicitação do Provedor da Casa Pia, José Maria Eugénio de Almeida, no dia 11 de janeiro de 1860, foi nomeado o arquiteto francês Jean Colson para desenhar um novo programa de reconstrução do edifício. Trabalhou entre os anos 1860 e 1863, tendo desenhado três projetos, que previam a conclusão da segunda torre da fachada com vãos alteados e ornamentados. Este projeto nunca se chegou a concretizar (Rosas, 1995, Vol. I, p. 314).
- 1863 – É nomeado novo arquiteto de obras do Mosteiro, Valentim José Correia que trabalha sob a alçada direta do Provedor da Casa Pia.
- 1865 - 1867 – Em abril de 1865 é nomeado novo arquiteto, de nome Jonatham Samuel Bennet, são-lhes atribuídas obras no corpo ocidental e respetivos torreões (Rosas, 1995, Vol. I, p. 314).
- 1867 – Projetos de restauro, reparação e conservação do MJ da autoria de Joaquim Possidónio Narciso da Silva e maquete enviada à exposição de Paris de 1867 (Rosas, 1995, Vol. I, p. 158).
- 1867 - 1878 – O arquiteto Jonatham Samuel Bennet foi substituído pelos

cenógrafos italianos do teatro de São Carlos, Achilles Rambois e Giuseppe Cinatti que desenvolvem um programa vistoso, eclético e padronizado em referências góticas e orientalistas. São desta data a demolição do vestíbulo que encerrava a porta principal da Igreja até à portaria do Mosteiro (Alves, 1989, Vol. II, p.280). São responsáveis pela construção de quatro torreões dos remates laterais da ala dos dormitórios e de uma torre de relógio central com cerca de 80 metros de altura, que acabaria por ruir antes de ser concluída. (Rosas, 1995, Vol. I, p. 315).



Figura 5

Anterior a 1878. Rua fronteira à fachada sul do Mosteiro dos Jerónimos © DGPC/SIPA, Foto 0503165

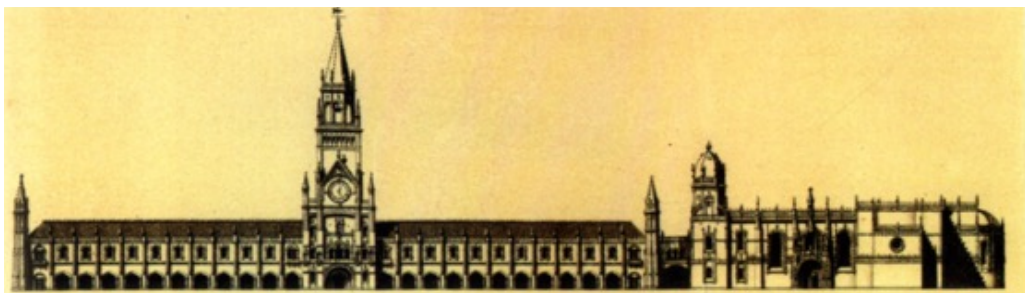


Figura 6

Projeto para o alçado sul do mosteiro dos Achilles Rambois e Giuseppe Cinatti, 1873. © Biblioteca Luz Soriano

- 1878 – A derrocada do corpo da torre central, destinado a completar o alçado poente dos dormitórios, causou uma consternação nacional e acabou por afastar os cenógrafos Achilles Rambois e Giuseppe Cinatti da coordenação das obras. Apenas ficou de pé o primeiro corpo. As

causas do desastre deveram-se a questões técnicas no processo de construção, segundo a opinião de Luciano Cordeiro (Alves, 1989, Vol. II, p. 281).

- 1879 – No dia 18 de novembro foi nomeado o general de engenharia Manuel Raymundo Valladas como Diretor da Casa Pia e assumiu a direção de uma nova campanha de obras (Rosas, 1995, Vol. I, p. 315).



Figura 7

Vista da derrocada do corpo central da torre onde se localizaria o dormitório, ocorrida a 18 de dezembro de 1878 © DGPC/SIPA
Foto 00503166

- 1880 – 17 de março desse ano, Manuel Raymundo Valladas apresenta ao Ministério das Obras Públicas 12 projetos de várias construções. É ainda nomeada uma comissão para examinar o que restava do corpo central, a fim de averiguar o seu aproveitamento. Como resultado, verifica-se não ter condições para reabilitação, tendo-se optado pela demolição total e reconstrução (Alves, 1989, Vol. II, p. 283).
- 1882 - 1886 – Projeto global de Manuel Raymundo Valladas e Eduardo Augusto da Silva que inclui, entre outros trabalhos, edificações para as novas alas poente e norte, a par do acabamento dos antigos dormitórios, em que os contrafortes foram rematados por pináculos cónicos em espiral (Rosas, 1995, Vol. I, p. 315). Para estas obras a Casa Pia contratou novamente, o arquiteto Jean François Colson, que foi responsável por três projetos de reconstrução do monumento, nenhum dos quais chegou a ser executado.

- 1895 – Ministério das Obras Públicas abre novo concurso para Obras no MJ (Rosas, 1995, Vol. II, p. 160).
- 1898 – Projeto do arquiteto Domingos Parente da Silva, aprovado pela Comissão dos Monumentos Nacionais, para edificação da torre central (antiga torre do relógio) e conclusão da ala dos dormitórios na ala oitocentista dos Jerónimos. Os trabalhos foram continuados sob responsabilidade de António do Couto e do Arquiteto Adães Bermudes (Rosas, 1995, Vol. II, p. 160).



Figura 8

Rafael da Silva Castro; Domingos Parente da Silva; Manuel Raymundo Valladas, Projeto 7 (a) do corpo central [1879], aguarela sobre papel. © Biblioteca e Arquivo Histórico das Obras Públicas, D92-6C



Figura 9

Fachada Sul, incompleta do Mosteiro dos Jerónimos em 1903. © Arquivo Municipal de Lisboa - Fotográfico (Câmara Municipal de Lisboa)

- 1930 - A nova torre foi terminada no início dos anos 30 do século XX.



Figura 10

Mosteiro dos Jerónimos/Museu Nacional de Arqueologia, 1934. A terminal no final dos anos 20, inícios dos anos 30, foi rebaixada em 1939. © Casa Pia Atlético Clube-Biblioteca-Museu Luz Soriano

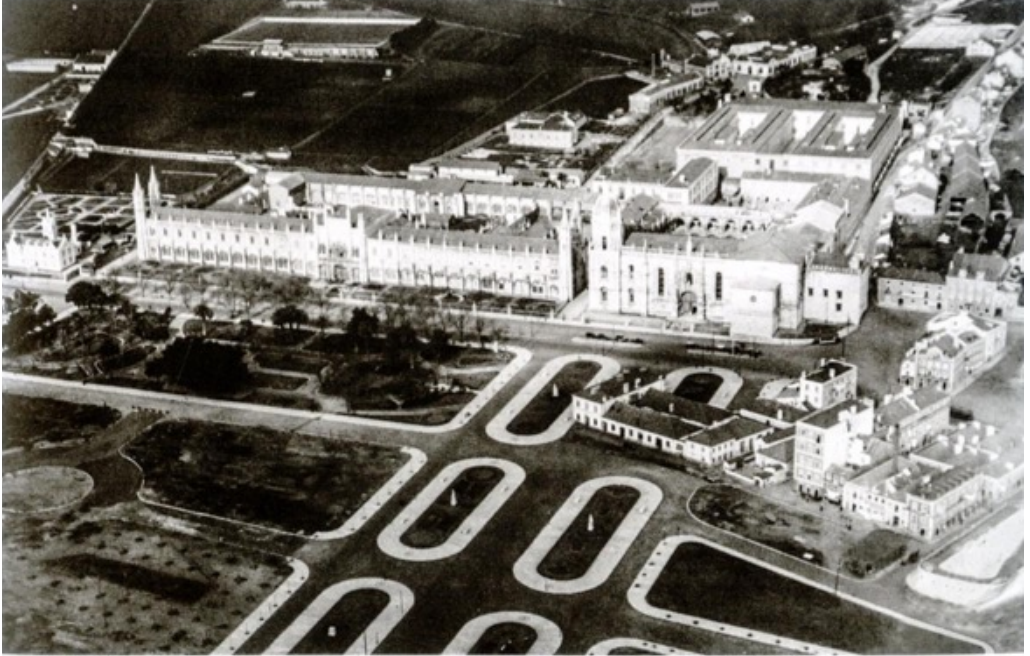


Figura 11

Mosteiro dos Jerónimos/Museu Nacional de Arqueologia. C. 1938. Vista área do edifício. © Arquivo Municipal de Lisboa - Fotográfico (Câmara Municipal de Lisboa)

- 1939 - 1940 – Redução dos pináculos. A nova torre foi alterada para a configuração que tem na atualidade.
- Anos 60 do século XX – A entrada original do MNA, a poente, foi cedida ao Museu da Marinha.



Figura 12

Mosteiro dos Jerónimos/Museu Nacional de Arqueologia, aquando da inauguração da «Exposição do Mundo Português» em 1940. Desde essa data que o edifício conserva a mesma traça. Foto Estúdio Horácio Novais. © Coleção da Biblioteca de Arte da Fundação Calouste Gulbenkian

PARTE II

Documento de Diagnóstico do Museu

A parte II deste documento constitui uma memória do Museu à data do seu encerramento, dia 19 de abril de 2022, para a realização da obra de remodelação integral no âmbito do PRR.

1 Coleções

1.1 Descrição das coleções de arqueologia e etnografia

1.1.1 Origem e história

A coleção fundacional do **MNA** é constituída pela recolha de bens por José Leite de Vasconcelos, mesmo antes da criação do Museu. A este conjunto soma-se a coleção arqueológica de Estácio da Veiga (Algarve e Alentejo), que constituía o Museu Arqueológico do Algarve e que foi integrada no então recém criado Museu Ethnographico Portuguez em 1894, pelo decreto de constituição do Museu de 20 de dezembro de 1893. A restante coleção de Estácio da Veiga foi comprada pelo Estado à família e incorporada igualmente no Museu (Vasconcellos, 1915, p. 20 e 21).

O acervo do **MNA** é composto por coleções arqueológicas, antropológicas (físicas), etnográficas, documentais e outras recolhidas desde a sua fundação, que servem para documentar a história da ocupação humana do atual território português, durante o último meio milhão de anos, desde as origens, mas com especial enfoque nos vestígios da Pré-História, Proto-história, Época Romana e Islâmica. A dimensão da coleção existente não teria sido possível sem a forte dinâmica imposta pelos dois primeiros diretores, equipa do Museu e colaboradores, mas também graças à implementação de redes de conhecimento nacionais e internacionais mantidas desde a génese do Museu, transformando o **MNA** num lugar central da prática arqueológica portuguesa com vocação internacional.

A coleção arqueológica do **MNA** é a mais numerosa de todas as que alguma vez foram reunidas em Portugal sobre o tema, e tem uma expressão nacional. É, indubitavelmente, a coleção nacional de referência pela dimensão, mas também, pela representatividade territorial e pela singularidade dos seus conjuntos e bens culturais. Presentemente é constituído por centenas de milhares de artefactos e que, segundo a última contagem, provém de 3.160 sítios arqueológicos de todo o país.

A coleção arqueológica é maioritariamente proveniente do centro e sul do país, não só devido à origem da coleção do arqueólogo Estácio da Veiga, como também devido à intensa atividade de campanhas no terreno (escavações, prospeções, levantamentos) que Manuel Heleno empreendeu, em mais de trinta anos à frente desta instituição. Ainda assim, provenientes do norte do país, os conjuntos apesar de, em menor número, são extremamente importantes, como é o caso de ourivesaria arcaica, em exibição na «Sala dos Tesouros da Arqueologia Portuguesa» entre 1980 até 2022 e algumas coleções de epigrafia romana.

Assume-se hodiernamente que tudo aquilo que não se insere na arqueologia integra a coleção de etnografia. Contudo, na instalação do Museu, José Leite de Vasconcelos dividiu-o em várias secções: Arqueológica, Antropológica, etnográfica Moderna. Integrava ainda objetos provenientes do continente africano, do Brasil e da Índia; objetos estrangeiros: antigos e modernos; objetos vários e objetos modernos.

Finalmente, o acervo documental afeto à Biblioteca do **MNA** é também muito importante. A Biblioteca foi criada por Decreto-Régio de 24 de dezembro de 1901 (Vasconcelos, 1915) e rapidamente se constituiu como uma das mais importantes bibliotecas portuguesas especializadas em Arqueologia. Todavia, nem só sobre arqueologia se constitui o legado documental do Museu, já que se encontram também aqui documentos de vários suportes oriundos de arquivos pessoais de alguns arqueólogos e antropólogos, bem como de doações e coleções privadas.

A conceção estratégica do **MNA** é sempre atual, pois é especialmente global e integradora e a importância das suas coleções contribui decisivamente para o consolidar como o Museu com mais bens classificados de interesse nacional, vulgo «Tesouros Nacionais», constantes do Decreto n.º 19/2006, de 18 de julho e respetiva declaração de retificação, n.º 62/2006, de 15 de setembro.

Dá a importância das suas reservas arqueológicas. Pela origem, dimensão e variedade das suas coleções, é o Museu mais local de todos os Museus Nacionais, pois nas suas próprias exposições ou nas parcerias que estabelece no país ou no estrangeiro, a Arqueologia portuguesa mostra-se através de muitos dos bens culturais que o Museu conserva e que são provenientes de sítios arqueológicos, distribuídos literalmente por todo o país. É, pois um Museu Nacional, não só conferido por estatuto jurídico, mas porque a sua importância e relevância se funda no todo nacional, na diversidade da coleção que é resultado de muitos locais no território português.

1.1.2 Âmbito e titularidade

Do ponto de vista temático e científico, o acervo do **MNA** é constituído por coleções arqueológicas, antropológicas, que foram reunidas desde a sua fundação e as documentais que foram herdadas historicamente. As coleções documentais são consideradas relevantes e fundamentais para o cumprimento da missão do **MNA**, em diferentes momentos e com distintos alcances.

Nas coleções de arqueologia, podem-se destacar as coleções do Paleolítico da região de Leiria e as do Paleolítico Superior de Rio Maior; as coleções Mesolíticas dos Concheiros do Sado; as coleções do Neolítico e Calcolítico da Estremadura e Alentejo; as coleções do Megalitismo Alentejano e das Beiras; as coleções da Idade do Bronze Atlântico; as coleções das I e II Idades do Ferro do centro e sul do país; as coleções do período Romano e Tardo-Romano, igualmente da parte centro-sul do território, de onde se sobressaem Troia, Torre de Palma, Sta. Vitória do Ameixial e Silveirona; as coleções islâmicas de Mértola e do Algarve e finalmente as coleções medievais.

Atualmente, a coleção Etnográfica é constituída por um valioso e diversificado espólio, com matizes portuguesas e estrangeiras, de âmbito histórico e artístico, fruto de recolhas essencialmente de José Leite de Vasconcelos e de Luís Chaves.

Possui ainda um importante acervo documental afeto à biblioteca do Museu que apoia o trabalho dos seus técnicos, mas também presta apoio a investigadores, professores e estudantes de ensino superior e ao público em geral.

1.1.3 Tipologias

No Plano de Conservação Preventiva (Santos e Tissot, 2009) e no Regulamento do **MNA** (2008) estão referenciadas e documentadas as coleções do **MNA** organizadas por tipologia, que abaixo se transcreve. Deste modo, o acervo está ordenado internamente, num primeiro nível, por critérios científicos ou tipológicos. As principais coleções são as seguintes:

- Arqueologia;
- Antropologia física;
- Etnografia;
- Estrangeiras;
- Documentais;
- Outras (nomeadamente doações).

Compreensivelmente, a maior atenção tem sido dada nas últimas décadas à coleção arqueológica, que se subdivide em vários espaços:

- Ânforas e grandes contentores cerâmicos;
- Artefactos metálicos;

- Epigrafia pré-latina, latina e árabe;
- Escultura;
- Materiais de Construção;
- Materiais orgânicos;
- Mosaicos;
- Numismática e Medalhística;
- Ourivesaria;
- Outras, sobretudo como «Coleções Comparativas», de natureza arqueológica e etnográfica, constituídas por materiais provenientes de diversos países e continentes:
 - Antiguidades egípcias;
 - Antiguidades Greco-latinas;
 - Legados e doações.

Sumariamente, pode ser agrupada em grandes conjuntos que se descreve da seguinte forma:

Ânforas e grandes contentores cerâmicos

Os materiais anfóricos em reserva no **MNA** são provenientes de sítios que comprovam as rotas marítimas e dependências comerciais do mundo romano. A coleção é constituída por 158 ânforas e vários fragmentos. Estão representadas estações arqueológicas como Mértola, Castro Marim, Torre de Ares (Tavira) ou Troia, revelando contactos com o mediterrâneo oriental e ocidental e com o norte de África. Testemunhos disso são as ânforas do tipo Dressel 20, Dressel 14, Haltern 70 e Africana I e II, sobretudo para importação de azeite e vinho. Já a presença de ânforas do tipo Almagro 51 C, Almagro 51 a-b, Lusitana 3, Almagro 50, Dressel 14, para envasamento de preparados piscícolas, como simples peixe conservado em sal, até garum ou o liquamen, pastas e molhos aromatizados que eram referidos pelos autores clássicos como verdadeiros produtos de luxo, testemunham fabrico de olaria lusitana, portanto local, em olarias situadas principalmente no litoral, do centro e sul do país.

Artefactos metálicos

A coleção de artefactos metálicos do **MNA** é representativa da história da mineração e da metalurgia do território hoje português, incluindo desde os mais antigos objetos fabricados em cobre e em liga de cobre, do Calcolítico, (meados do 3º milénio a. C.), aos primeiros objetos em ferro provenientes de escavações arqueológicas nas necrópoles alentejanas da Iª Idade do Ferro (sécs. VII-VI a.C.). São ainda particularmente expressivos, os conjuntos de artefactos do chamado «Bronze Atlântico» e de alfaias agrícolas do período.

Epigrafia

O **MNA** possui uma das mais notáveis coleções de epigrafia do país, muito devido ao facto do seu fundador ser um ilustre investigador da filologia e epigrafia pré-clássicas e clássicas no território português. A maior quantidade de exemplares que o Museu detém refere-se à epigrafia latina, sobretudo monumentos funerários em forma de ara. Com fundamental importância a nível nacional e internacional é a coleção de epigrafia pré-latina do Museu, ou seja, lápides epigrafadas com a denominada Escrita do Sudoeste, considerada uma das mais antigas escritas do ocidente europeu, datada dos séculos VII-VI a.C. e oriunda maioritariamente das necrópoles da 1ª Idade do Ferro do Alentejo e Algarve. O Museu possui ainda um importante núcleo de epigrafia paleocristã, proveniente de Mértola e da necrópole da Silveirona, e finalmente de um núcleo de epigrafia islâmica.

Escultura

O **MNA** reúne a maior coleção de escultura clássica existente em território português. Merecem destaque, pela qualidade técnica e estilística reveladas, as monumentais estátuas togadas provenientes de Mértola, o Apolo da Herdade do Álamo (Alcoutim), os sarcófagos de Troia e de Castanheira do Ribatejo e o conjunto escultórico da Quinta das Longas (Elvas). De especial referência ainda, o núcleo escultórico proveniente do Santuário de S. Miguel da Mota (Alandroal), quase exclusivamente esculpido em mármore do tipo Estremoz / Vila Viçosa por ser o maior jamais encontrado em território português. De período tardio e características do universo celtizante do noroeste português, o Museu possui também estátuas monumentais em granito, representando príncipes ou personagens heroicizadas, vulgarmente designadas por «Guerreiros Galaicos», que constituem o mais importante acervo deste tipo de escultura a nível peninsular. A este mesmo contexto pertencem também os «berrões», designação porque são conhecidas esculturas zoomórficas, de provável carácter totémico.

Materiais de Construção

Considerando que as equipas do **MNA**, ao longo das décadas, escavaram vários sítios arqueológicos de época romana onde abundavam materiais de construção, estes foram recolhidos e, consequência deste facto, as coleções do Museu apresentam agora um conjunto volumoso deste tipo de vestígios.

Materiais Orgânicos

Esta é uma coleção de reduzidas dimensões, dada a extrema fragilidade e dificuldade de preservação. São essencialmente feitos de materiais perecíveis, como a madeira, o esparto ou tecidos, o que determinou a criação

de uma reserva específica para os materiais orgânicos, onde é controlada a luz e os materiais de embalagem e acondicionamento. Estão neste caso, por exemplo, as escadas de madeira e as cordas em esparto provenientes das minas romanas de Vipasca (Aljustrel), assim como as múmias, a cestaria, ou os couros e tecidos da Coleção Egípcia.

Mosaicos

A coleção de mosaicos de época romana encontrados em Portugal, e conservados no **MNA**, é especialmente importante, pelo facto de ser o Museu em Portugal que tem o maior número deste tipo de exemplares. Destacamos os mosaicos provenientes das villas romanas de Torre de Palma (Monforte), de Santa Vitória do Ameixial (Estremoz), de Milreu (Faro) e Montinho das Laranjeiras (Alcoutim). Os temas mais comuns são oriundos da mitologia clássica: As viagens de Ulisses, o mito de Orfeu, Trabalhos de Hércules e as 9 Musas. Quase todos datados do século III da nossa Era, acusam influências diretas de oficinas norte africanas.

Numismática e Medalhística

A coleção Numismática, constituída maioritariamente por espécies de época romana, é uma referência para o conhecimento da presença romana no território português. Conta com cerca de 30 mil exemplares, entre as quais figuram algumas das primeiras cunhagens da Lusitânia. A maior parte provém de achados dispersos e tesouros, de que se salientam os de época republicana como o de Santana da Carnota (Alenquer) ou Mértola, os de época tardo-romana como o de Porto Carro (Ourém), do séc. III e o de Troia, do séc. IV. À exceção de SIRPENS (Serpa), estão representadas todas as «cecas» (oficinas de cunhagem) que cunharam moeda no atual território português. Já a coleção Medalhística é uma coleção com menos quantidades de exemplares, mas testemunho inegável de crenças, tradições e comportamentos existentes no nosso território ao longo dos séculos.

Ourivesaria

É notável a coleção de ourivesaria antiga do **MNA**. Reunida ao longo de mais de um século, oriunda dos mais diversos lugares e representativa das principais etapas da Pré-história e da História Antiga, é constituída atualmente por mais de um milhar de objetos. Podemos destacar algumas das suas obras-primas: os Tesouros da Herdade do Álamo (Évora) e de Baião, as Arrecadas de Paços de Ferreira, ou o notável Torques de Vilas-Boas, verdadeiro ex-líbris da coleção.

Outras – «Coleções Comparativas»

O **MNA** tem nas suas coleções bens culturais de proveniências diversas

que enriquecem o aprofundamento de conhecimentos e ampliam a representatividade do Museu. Para além de peças adquiridas por José Leite de Vasconcelos, ou aquisições em leilão, tem contado, ao longo da sua história, com importantíssimos Legados e Doações. Destacamos três coleções:

• **Antiguidades Egípcias**

Constituída por cerca de 587 peças, das quais 304 estão em exposição na «Sala das Antiguidades Egípcias», tem origens muito diversas. José Leite de Vasconcelos, em 1909, durante a sua viagem ao Egipto, adquire um primeiro núcleo de objetos, a que se juntaram mais tarde, outros conjuntos, como a coleção adquirida pela Rainha D. Amélia, ou a importante doação da Família Palmela. Apesar da sua reduzida dimensão, este conjunto permite representar a História do Egipto, desde o período pré-dinástico ao Copta.

• **Antiguidades Greco-italicas**

Constituída por um conjunto diversificado de objetos provenientes do espaço geográfico mediterrânico, e temporalmente abrangido pelo mundo Pré-Clássico e Clássico. Integram esta coleção, entre outras, as peças adquiridas por José Leite de Vasconcelos na Grécia, objetos doados ou adquiridos em leilão, tais como a ânfora grega panetaica, proveniente de Pompeia ou Herculano.

• **Legados e Doações**

Merecem especial referência, a doação de António Bustorff Silva no final dos anos 60, constituídas por um importante conjunto de materiais de época romana, de que se destacam a cerâmica de «paredes finas» da necrópole de Belo, em Espanha, os bronzes votivos provenientes de santuários ibéricos e joias romanas; a doação feita por Luis Bramão, nos anos 90, constituída por um conjunto de urnas «Vilanovenses» oriundas das necrópoles da Idade do Ferro da Itália e de cerâmica grega; a doação feita pela Família Sam Levy, constituída maioritariamente por um conjunto de terracotas helenísticas do tipo «Tanagra», oriundas das necrópoles da Ásia Menor.

Coleção de Etnografia

A sua constituição deve-se essencialmente a José Leite de Vasconcelos que recolheu de todas as zonas do país testemunhos do *Homem Português* dos últimos séculos, desde ilustração de trajos, indústrias, costumes, crenças, arranjos domésticos, gostos artísticos, folganças. Para tal, destacam-se os núcleos da Religiosidade Popular, no qual se incluem os registos de santos, ex-votos ou painéis votivos, assim como os amuletos,

a arte pastoril (colheres, cornas, polvorinhos), materiais de tecelagem, instrumentos musicais (de que se destaca uma sanfona do século XVIII), brinquedos, espécimes ligados à escrita, à arte de fumar, assim como faiança portuguesa dos séculos XVII a XX, de várias fábricas e épocas, e outros de alguns centros oleiros de que se mencionam os de Barcelos, Gaia, Caldas da Rainha, Mafra, Nisa, Estremoz, Redondo e Algarve.

Outras coleções de época histórica, como por exemplo as cruzes processionais medievais, ou as coleções de artes decorativas encontram-se também agrupadas.

1.1.4 Distribuição e localização no edifício do MNA

À semelhança de outras instituições, o acervo do Museu está essencialmente localizado em exposição, em reserva e em depósito noutras instituições museológicas.

As numerosas e diversas coleções do **MNA** foram objeto, a partir de 1980, de um vasto programa de reordenamento, baseado no princípio geral da reunião dos espólios por estações arqueológicas. Deste programa resultou o acondicionamento das coleções num espaço único e amplo designado de «Reserva geral de arqueologia», e outros espaços menores.

Tendo como referência o Plano de Conservação Preventiva do Museu (2009) e a numeração de salas realizada internamente pelo Museu em 2010 (figuras 13, 14 e 15), são vários os espaços que funcionam exclusivamente como reservas:

- **Reserva Geral:** acondiciona a grande maioria do espólio arqueológico do Museu, nomeadamente cerâmica, vidro, osso, mosaico (grandes painéis), instrumentos líticos, escultura em pedra e epigrafia. Localizada no piso 0, sala 0.4.;
- **Sala Seca:** acondiciona o espólio arqueológico e etnográfico em metal. Localizada no piso intermédio - corpo adjacente - ala nascente, sala 1.14;
- **Reserva de Ânforas e grandes contentores cerâmicos.** Localizada no piso 1, salas 2.15 e 2.16;
- **Reserva de material etnográfico,** dividida em três salas localizadas no piso 1. A sala 2.46 acondiciona essencialmente materiais orgânicos, pintura, gravuras e tecidos. Na sala 2.47 estão armazenadas as peças em cerâmica e vidro. Por fim, na sala 2.48 podemos encontrar peças com uma grande diversidade tipológica e material;

- **Reserva de material orgânico, réplicas e levantamentos osteológicos.** Localizada na sala 2.17.

Existem também locais mistos, que funcionam como reserva e que têm outras funções:

- **Depósito**, sala 2.45. Reserva de materiais de construção arqueológicos, incluindo pequenos painéis de mosaicos. Serve também como depósito de materiais de armazenamento, acondicionamento, exposição e outros e funciona igualmente como sala de apoio para o inventário;
- **Reserva de materiais egípcios e outros materiais arqueológicos.** Sala 2.18. que serve como depósito para materiais diversos.

Ainda, outros locais que possuem bens culturais a curto e médio prazo:

- **Laboratório de Conservação e Restauro**, salas 2.33 a 2.38;
- **Salas de investigadores externos e internos**, salas 2.19 a 2.22, 2.5 a 2.7, 2.4, 2.53, 2.51.
- **Inventário**, salas 2.49 e 2.50.

E, outros locais que possuem bens culturais a longo prazo:

- **Reserva de alguns materiais pétreos de grandes dimensões**, Sala 0.19;
- **Pátio exterior**, localizado a Norte do Museu, estão localizados um grande número de materiais pétreos.

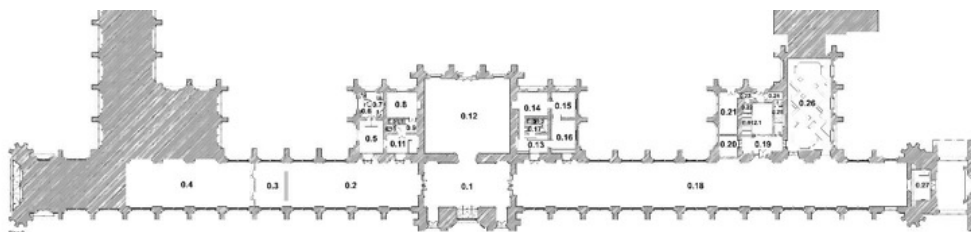


Figura 13

Planta do edifício, piso 0, com a numeração atribuída às salas em 2010

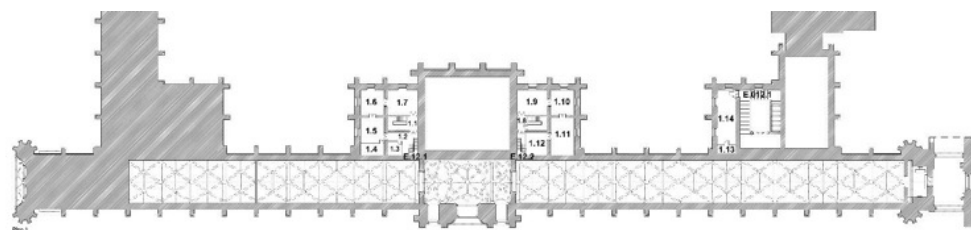


Figura 14

Planta do edifício, piso intermédio, com a numeração atribuída às salas em 2010

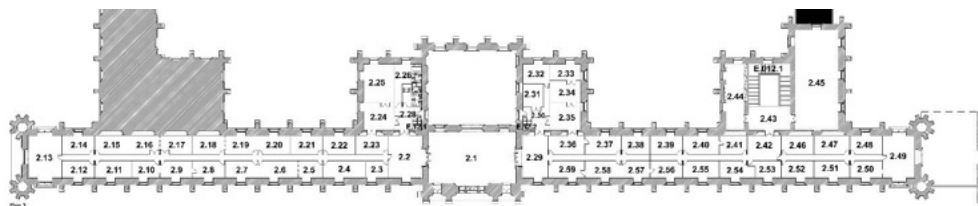


Figura 15

Planta do edifício, piso 1, com a numeração atribuída às salas em 2010

1.2 Conservação e Restauro de bens culturais das coleções de arqueologia e etnografia

O Laboratório de Conservação e Restauro (LAB C&R) do **MNA** tem como missão a conservação e restauro de objetos metálicos, cerâmicos, pétreos e orgânicos provenientes de contextos arqueológicos, das coleções do Museu e, pontualmente, de objetos pertencentes a outros museus e instituições.

Anualmente é feito um plano de conservação e restauro de bens culturais em reserva ou em exposição, que prevê o levantamento do estado de conservação de bens e da necessidade de intervenção.

São elaboradas fichas de tratamento de conservação e restauro de cada bem cultural que é intervencionado, quer em suporte papel, quer em suporte digital.

No ano de 2022 iniciou-se a inclusão de informação sobre o registo de bens culturais intervencionado pelo LAB C&R na base de dados *Matriz*.

As duas exposições permanentes patentes no **MNA** à data de encerramento ao público, designadamente «Antiguidades Egípcias» e «Tesouros da Arqueologia Portuguesa», foram sujeitas nas últimas décadas a estudos e a monitorizações regulares das condições ambientais e expositivas, do espólio, com o intuito de controlar, analisar e compreender as relações entre os diferentes fatores envolvidos e o estado de conservação dos bens expostos.

• Antiguidades Egípcias

Como referido no anterior ponto deste documento, esta coleção é constituída por grande heterogeneidade de materiais, designadamente inorgânicos e orgânicos. Estes últimos, pela sua constituição, requerem cuidados extras, devido à sua elevada fragilidade.

Assim, organizaram-se os procedimentos, regulamentando as ações, criando-se para o efeito material de apoio, nomeadamente tabelas para os registos observados. Fez-se igualmente o levantamento das ações de conservação e restauro desses bens para compreender o atual estado de conservação da coleção.

Com a informação recolhida e a observação bianual do espólio foi possível detetar alterações e agir. Como ilustrado nos gráficos infra, referentes aos dois últimos anos, há uma diminuição dos bens em mau estado de conservação em 2021, consequência das intervenções atempadas de conservação e restauro.

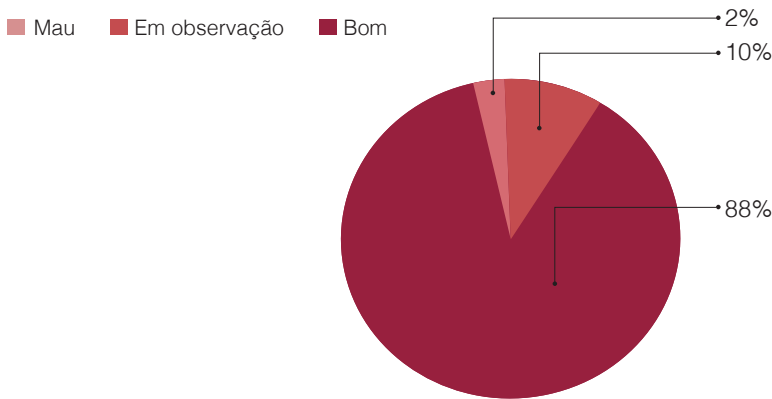


Tabela 3
Estado de conservação do espólio patente na exposição «Antiguidades Egípcias» em 2020

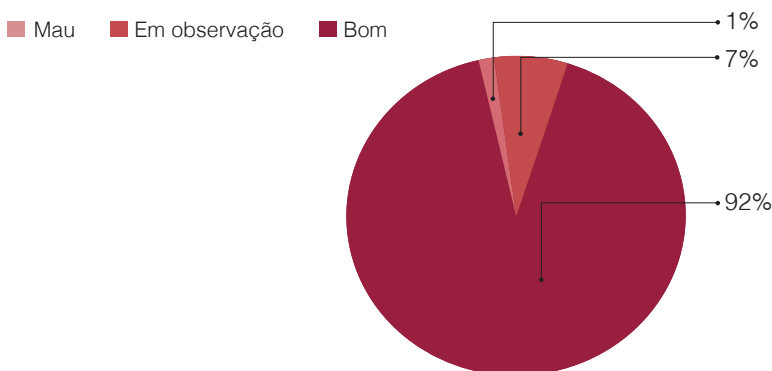


Tabela 4
Estado de conservação do espólio patente na exposição «Antiguidades Egípcias» em 2021

• Tesouros da Arqueologia Portuguesa

Nas últimas décadas foi possível verificar que há um considerável conjunto de peças que continuam a apresentar problemas de corrosão, nomeadamente o ouro, com o escurecimento e aparecimento de tonalidades rosa-

-avermelhado, alteração invulgar que deu origem a um projeto de investigação científica com a referência AuCORRE, PTDC/HIS-HIS/114698/2009.

1.3 Crescimento de Coleções de arqueologia e etnografia

1.3.1 Critérios e evolução histórica de crescimento

Conforme o disposto na LQMP, artigo 13.º «A incorporação representa a integração formal de um bem cultural no acervo do museu». As diferentes modalidades de incorporação de bens culturais e coleções no acervo dos museus são igualmente definidas no mesmo articulado. Uma referência em particular para a incorporação de bens arqueológicos provenientes de trabalhos arqueológicos e de achados fortuitos que de acordo com a mesma Lei só pode ser efetuada em museus, preferencialmente em museus da RPM (artigo 14.º).

No plano nacional, o **MNA** tem especialmente em atenção o processo de encaminhamento e destino final de peças e coleções arqueológicas, nos termos das disposições constantes da legislação atrás enunciada e complementada pela Lei nº 107/ 2001 de 8 de setembro - Lei de Bases do Património Cultural Português e do Decreto-Lei n.º 164/2014, de 4 de novembro, que estabelece o Regulamento de Trabalhos Arqueológicos.

Neste âmbito, o **MNA** reserva-se especialmente a exercer o direito que lhe assiste de propor superiormente a incorporação de peças e coleções, tendo em conta, nos termos da lei, «o justo equilíbrio da representação daqueles bens nas coleções das instituições de âmbito nacional, regional e local», zelando pela «não dispersão de espólios provenientes de um mesmo sítio arqueológico» já registado no Museu e quando importa garantir, segundo o “Regulamento de Trabalhos Arqueológicos”, as «necessárias condições para a sua conservação e segurança» (artigo 18.º, alínea d); e) e f)).

De referir ainda que o **MNA** cumpre também a legislação internacional em vigor e obedece aos princípios gerais de ética e deontologia profissionais, em matéria de comércio de obras de arte, conforme também exposto no “Regulamento Interno do MNA”, Capítulo V, Título I, ponto 2 (2008).

A legislação nacional em vigor prevê a existência de documento, necessariamente autónomo, com a definição e desenvolvimento da política de incorporações nos museus.

De acordo com o “Regulamento Interno do MNA” (2008), no Capítulo V,

Título I, ponto 1, as incorporações de novas coleções no Museu resultam «...quer do acompanhamento permanente da actividade arqueológica e do mercado nacional de antiquariato e de antiguidades, feitos pelo próprio Museu, quer do encaminhamento para para o Museu de peças e colecções, por parte de diferentes agentes habilitados para o efeito». Deste modo, o **MNA** assumiu sempre a responsabilidade social e histórica das suas colecções, de modo a colocá-las ao serviço do País.

10 Ver mais informação no Anexo III sobre algumas premissas relacionadas à Política de Incorporação consideradas para o âmbito deste exercício.

1.3.2 Sobre a Incorporação¹⁰

Embora requerido pela publicação da LQMP, ao abrigo do artigo 12.º, o **MNA** não investiu na elaboração de um Regulamento da Política de Incorporações como um documento interno, embora houvesse a plena consciência de, por um lado, se tratar de uma peça conceptual que estribaria a ação estratégica do Museu neste domínio e, por outro, assumir-se como um requisito indispensável para a admissão por inerência dos Museus Nacionais à RPM. Essa lacuna, não impediu que o **MNA** tivesse uma posição conceptual clara no domínio da incorporação de acervo comprovada por ter realizado, desde então, incorporações de espólio recorrendo a vários tipos de modalidades.

No plano da ação concreta, a ausência deste Regulamento específico foi colmatada pela inclusão de disposições indicativas e orientadoras de acordo com os requisitos legais previstos na LQMP, Artigo 14.º, n.º 2; no Decreto-Lei n.º 164/2014, de 4 de novembro – “Regulamento dos Trabalhos Arqueológicos”; e no muito completo “Regulamento Interno do MNA”, no Capítulo V, Título I-Incorporações (2008, p. 37-39), espelhando bem a realidade, o posicionamento, a força e a ambição da instituição. A que se juntou posteriormente os princípios definidos na Circular n.º 2/ 2013, da DGPC, «Procedimentos de Gestão de Bens Arqueológicos Móveis em Território Nacional».

Já mais recentemente, e após a criação da DGPC em 2012, o Secretário de Estado da Cultura do XIX Governo Constitucional incumbiu, em 2014 a Direção-Geral de elaborar um documento que estabelecesse as linhas mestras de uma «Política de aquisição de obras de arte». Esta decisão constituiu um bom contributo para criar um instrumento básico para o desenvolvimento de políticas públicas na área dos Museus, Monumentos e Palácios Nacionais (MMP) e, conceptualmente, deve ter tido, quiçá, alguma relevância para a implementação que se veio a verificar no passado recente de uma estratégia anual de aquisição de obras de arte por parte da Coleção de Arte Contemporânea do Estado (CACE).

A missão de preparação de um texto base foi naturalmente distribuída ao então Departamento de Museus, Conservação e Credenciação que auscultou o universo dos MMP's para conhecer as prioridades definidas por cada instituição, independentemente de, nos termos do artigo 12.º da LQMP, cada uma das instituições poder dispor já de documento específico que definisse a sua própria Política de Incorporações.

Desse exercício resultou um documento intitulado «Política de Incorporações», aprovado pelo Diretor-Geral do Património Cultural, datado de 26 de maio de 2014. A reflexão que lhe subjaz decorria também daquela que tinha sido produzida anteriormente por sucessivos organismos da tutela dos Museus (com o contributo dos museus dependentes) que antecederam a DGPC.

Como o próprio relator do documento, Manuel Bairrão Oleiro, na época Dirigente do Departamento em questão, informava os Diretores dos Museus, trata-se de um texto onde «...apenas estão enunciadas prioridades, definidas em abstrato e aplicáveis ao conjunto dos MMP's da DGPC, tendo-se optado por não avançar para uma identificação caso a caso das lacunas a preencher nos acervos ou das áreas concretas sobre as quais deverá estar assinalada nos documentos de política de incorporações que cada museu terá elaborado ou estará a elaborar» (Correio eletrónico de 28 de maio, 12:08).

É em resposta a este salutar repto que o **MNA** produziu um contributo, resultante de reflexão técnica colaborativa e do muito pensamento crítico existente na equipa do Museu, orientada para a transmissão de conhecimentos intergeracionais, para o que se estimulou a participação de técnicos da instituição com especiais responsabilidades e com diferentes percursos e experiências de gestão. O exercício tem a data de 30 de março de 2014 e permitiu enquadrar a incorporação definitiva de alguns espólios, regularizando casos específicos, designadamente o acervo do Núcleo Arqueológico da Rua dos Correeiros – Despacho 15506/2016 - Diário da República n.º 246/2016, Série II de 26 de dezembro de 2016.

1.3.3 Problemas e condicionalismos

Embora seja inegável a falta de espaço em reserva, agravada pelos poucos recursos humanos para garantir o inventário e conservação e restauro e a ausência de investigação interna das coleções, conceptualmente, a natureza institucional e disciplinar do **MNA** conduz a que o processo de incorporação de novas coleções esteja sempre em aberto, nomeadamen-

te em resultado das descobertas relevantes que ocorrem em todo o País, no domínio da Arqueologia.

Tais depósitos ou propostas de incorporação resultam, quer do acompanhamento permanente da atividade arqueológica realizada pelo próprio Museu, ou da intenção de doação de bens e coleções, por parte de distintos protagonistas. Claro está que esta intenção de princípio deve ser calibrada, por um lado, com a relevância dos bens, por outro, com o espaço disponível no **MNA** e, sempre, com a legislação em vigor. O **MNA** assume, em caso de necessidade, a responsabilidade social de se constituir um interlocutor de proximidade para o depósito de bens que possam estar em risco com vista à salvaguarda, independentemente do seu destino final. Neste posicionamento, a sua História e o papel desempenhado na museologia têm um inegável peso.

1.3.4 Sobre a desincorporação

A desincorporação ou abatimento de bens culturais resulta no processo através do qual esta é definitivamente retirada do acervo do Museu e deve ter em atenção os preceitos definidos nas «Normas de Inventário: normas gerais, capítulo XVI» (Raposo et al., 2000), editado pelo extinto IPM.

Nesse espírito, no Regulamento sobre Política de Incorporação do **MNA** a elaborar, o tema deverá estar claramente enunciado e os critérios de abatimentos rigorosamente bem definidos tendo por base os normativos à disposição. Assim, o Museu não prevê a desincorporação ou abatimento de bens, enquanto outras questões no domínio da gestão das coleções não forem definidas designadamente intensificando o inventário e a sua relação com a documentação histórica.

Ainda no domínio das coleções há uma questão central que importa colocar e encarar para tentar resolver neste período: a criação de reservas exteriores complementares, eventualmente em espaços partilhados com outros museus da mesma tutela. Esta possibilidade deve ser encarada porque enfrentamos o problema da crónica falta de espaço para novas incorporações a longo-prazo, independentemente de as obras de remodelação do **MNA** virem a solucionar a questão num curto a médio prazo.

A terminar, e no plano da gestão de coleções, o **MNA** é sensível a problemáticas complexas e fraturantes que se colocam presentemente na nossa sociedade à escala global no domínio dos museus e que se trata da questão relativa à eventual restituição de bens culturais com origem nas antigas

¹¹ Estas duas coleções possuem características e organizações diferentes que, por questões de preservação deverão ter uma localização diversa. Assim propomos para o MNA XXI que as obras de consulta corrente deverão ficar em livre acesso na sala de leitura; enquanto as coleções especiais – à semelhança da documentação de arquivo – deverão manter-se reservadas em depósito, anexos à sala de leitura.

colónias. Não há uma política interna neste sentido, o que resulta de uma ausência de política cultural estratégica e da inexistência de uma reflexão estabilizada. Não obstante, o **MNA** reconhece a importância de participar, podendo refletir autonomamente, na produção de uma conceptualização sobre o tema.

1.4 Descrição de coleções documentais: Arquivo e Biblioteca

1.4.1 Biblioteca: estado da arte e descrição

Criada pelo decreto de 24 de dezembro de 1901, a Biblioteca do Museu Nacional de Arqueologia (BMNA) é uma das mais importantes bibliotecas portuguesas especializadas em Arqueologia. Possui cerca de 30.000 documentos inventariados, na sua maior parte arrumados em depósito uma vez que, no espaço atual, não existem condições para a sua disponibilização em livre acesso. Genericamente, o acervo da BMNA está organizado em dois grandes grupos:

- Coleções de consulta corrente – monografias (23.000 unidades) e publicações periódicas (1.800 títulos, perfazendo um total de 50.000 fascículos); grande coleção de separatas e folhetos; Coleção de referência - conjunto de dicionários técnicos, enciclopédias e atlas; Mapoteca (cerca de 1.500 cartas geológicas, topográficas e outras diversas); doações das bibliotecas de Nuno Carvalho dos Santos (1955 - 1994) e Hipólito Raposo (1885 – 1953);
- Coleções especiais¹¹– manuscritos (2.000 unidades em pergaminho e papel); livro antigo (que inclui cinco incunábulos e 3.000 unidades entre os séculos XVI e XIX); gravuras (4.000 unidades); literatura de cordel (963 unidades) e a Biblioteca Pessoal de José Leite de Vasconcelos (11.000 unidades).

A BMNA está aberta ao público e disponibiliza leitura presencial, servindo tanto os técnicos do Museu, como quem solicitar a consulta do seu acervo. Todavia, possuindo uma documentação especializada, a biblioteca está mais vocacionada para investigadores e estudantes de nível universitário. Atualmente a maior parte dos utilizadores procura a biblioteca essencialmente para consultas do acervo arquivístico, manuscritos e livro antigo.

A coleção aumenta anualmente por permuta, mantida com cerca de 300 instituições nacionais e internacionais, através da publicação de *O Ar-*

queólogo Português, revista centenária do Museu, dos quais 788 títulos são séries fechadas.

¹² <http://bibliotecas.patri-moniocultural.pt/biblionet>.

O **MNA** tem a sua biblioteca integrada na Rede de 25 Bibliotecas e Centros de Documentação da DGPC. Com a participação nesta rede pretende-se alavancar um serviço muito relevante que, pela sua riqueza e diversidade, constitui um ativo estratégico importante no quadro da sociedade da informação e do conhecimento. Estes serviços documentais disponibilizam mais de 300.000 registos bibliográficos.

As monografias encontram-se todas catalogadas no programa da Rede de Bibliotecas da DGPC – *Biblionet* da Bibliosoft, que se encontra disponível através da página eletrónica do Museu e da DGPC¹². Por catalogar encontra-se o Fundo de Livro Antigo do séc. XVIII-XIX, as separatas e os folhetos da biblioteca pessoal de José Leite de Vasconcelos.

1.4.2 Arquivo Histórico do MNA: estado da arte e descrição

O Arquivo Histórico do Museu Nacional de Arqueologia (AHMNA) possui um riquíssimo e diversificado acervo documental nas suas coleções. Parte deste acervo está inventariado, contudo não se encontra descrito, classificado ou digitalizado pelo que não pode ser disponibilizado *on-line*, fator que dificulta a sua consulta e o consequente avanço da ciência arqueológica, impedindo o estabelecimento de relações entre o acervo arqueológico e a documentação de referência. A importância destes fundos provenientes de escavação e dos sítios arqueológicos nacionais, recolhidos ao longo dos anos no **MNA**, é fundamental para o estudo das coleções do Museu enquanto partes integrantes da História da Arqueologia portuguesa e o seu significado para o conhecimento da atividade científica no decurso dos séculos XIX e XX.

Qualquer consulta preliminar desta documentação obriga os utilizadores a deslocarem-se ao Museu e a seguirem processos de pedidos de informação que há muito se encontram ultrapassados. Estes constrangimentos, nomeadamente a ausência de documentação em formato digital disponível *on-line*, não permite que a organização cumpra a sua missão de Serviço Público de acordo com as exigências do século XXI, remetendo-o para uma posição institucional, cada vez mais distanciada em matéria de modernização e simplificação dos processos de acessibilidade à informação.

Do mesmo modo, a necessidade de aceder aos documentos originais, coloca atualmente vários constrangimentos, motivados quer pela fragilidade

dos suportes e a dificuldade de acesso, quer pela ausência de descrição arquivística e acondicionamento considerado presentemente pouco adequado e já muito deteriorado. Fatores que colocam em causa a sua preservação e leva – muitas vezes – à sua não disponibilização para consulta.

A coleção do Arquivo – enquanto fonte primária – é uma ferramenta de trabalho indispensável para os serviços, para a comunidade científica e para a comunidade em geral. O tratamento desta documentação impõe-se, não apenas para a sua salvaguarda, mas também para uma disponibilização mais alargada à comunidade científica nacional e internacional, assim como para o público geral.

O AHMNA esteve integrado na BMNA, até outubro de 2012 e era muitas vezes confundido com o Legado do fundador, José Leite de Vasconcelos (1858-1941), que em si constitui uma parcela significativa de um acervo mais vasto.

A partir de 2012, o AHMNA, foi sendo gradualmente reestruturado de forma a contemplar os vários fundos documentais existentes e integrar outros que foram sendo doados ao Museu. Destacam-se, entre outros, os fundos do Arquivo Pessoal de Sebastião Estácio da Veiga (APEV), o Arquivo Pessoal de Manuel Heleno (APMH), segundo diretor da instituição, o Arquivo pessoal de D. Fernando de Almeida, terceiro diretor do Museu, o Arquivo do Instituto Português de Arqueologia História e Etnografia (IPAHE), bem como alguns legados como o Arquivo de Gustavo Marques (GM) ou o Arquivo de Luis Chaves (LC), Félix Alves Pereira (FAP), e ainda um vasto acervo de desenhos e fotografias dispersas relacionados com as intervenções arqueológicas dos diferentes diretores.

Os arquivos pessoais têm inventários, mas não catalogação, exceto o Arquivo Pessoal de Manuel Heleno (APMH) que está todo inventariado, catalogado e digitalizado.

O **MNA** possui o *software* ArqHist da Infogest para gestão de arquivo, todavia não é utilizado devido aos frequentes problemas técnicos verificados ao longo dos anos e a conseqüente ausência de contratos de manutenção que impedem a sua resolução por parte da empresa. Ainda assim, na inventariação e catalogação do APMH foi utilizado e pode ser consultado.

A inventariação dos outros Arquivos faz-se com recurso a folhas de recolha de dados em formato *Word* ou *Excel*, que é partilhada em rede nos serviços e impressa para consulta pelos investigadores.

De um modo geral, o AHMNA está organizado do seguinte modo:

- O Arquivo Pessoal de Estácio da Veiga (APEV)

Foi adquirido à viúva de Sebastião Phillippes Estácio da Veiga (1828-1891) e depositado no Museu, em 1897, sendo constituído por 5 caixas com manuscritos do autor e correspondência recebida, 3 caixas com fotografias e 2 caixas com plantas e desenhos, num total de 10 caixas de documentação. O APEV encontra-se neste momento em fase de digitalização e estudo integral das suas espécies no âmbito de dois projetos em curso: a tese de doutoramento de Joana Gonçalves, subordinada ao tema da ilustração científica nas coleções do **MNA**¹³, e o MAVA – Museu Arqueológico Virtual do Algarve¹⁴, da responsabilidade da Rede de Museus do Algarve, com vista à sua total disponibilização *on-line* e consequente preservação dos originais.

13 *A Ilustração Científica Gráfica no Museu Nacional de Arqueologia (MNA) – Enquadramento técnico, socioeconómico e ideológico, financiada o abrigo da Bolsa DGPC/FCT Ciência no Património Cultural n.º PRT/BD/153097/2021, que iniciou em abril de 2022.* A presente tese de doutoramento pretende inventariar, digitalizar e estudar toda a documentação arqueológica gráfica do **MNA** sendo, por isso, transversal a todos os arquivos que constituem atualmente o Arquivo Histórico do Museu Nacional de Arqueologia.

Os Arquivos dos Três Primeiros Diretores

- O Arquivo Pessoal de José Leite de Vasconcelos (APJLV)

Aquando da sua morte, em 1941, José Leite de Vasconcelos deixou em testamento ao **MNA**, parte do seu espólio científico e literário, que constitui o mais prestigioso legado existente no arquivo do Museu. Este fundo documental é formado pela biblioteca pessoal de J.L.V. (cerca de 9.000 títulos), e um espólio documental de dimensão invulgar, constituído por 199 caixas de manuscritos e 46 caixas de correspondência, perfazendo um total de 245 caixas, essencialmente composto por:

14 *Cf. Informação [Consult. 05 mai. 2022]. Disponível em WWW: <URL: <https://museusdoalgarve.wordpress.com/projectos/>>.*

- Correspondência dirigida ao próprio, no período compreendido entre 1880 e 1941 – mais de 24.000 espécies de mais de 3.700 autores, nestes incluindo-se a maioria das personalidades eminentes da cultura portuguesa da época, bem como inúmeros vultos estrangeiros de renome em vários domínios do conhecimento podendo, a título de exemplo, referir-se Afonso do Paço, Francisco Martins Sarmiento, Moses Amzalak, Orlando Ribeiro, Eugénio Jalhay, Albano Bellino, Joseph Déchelette, Emil Hübnner, Henri Breuil, Émile Cartailhac e Edgar Prestage, entre muitos outros. Inclusive, as cartas trocadas com Bernardino Machado foram tema da exposição temporária «Abraço vivamente a sua ideia. Bernardino Machado, José Leite de Vasconcelos e os Museus em Portugal», instalada no Museu Bernardino Machado, em Vila Nova de Famalicão, no decurso de 2022.
- Numerosos manuscritos do próprio José Leite de Vasconcelos e de muitos dos seus colaboradores;
- Núcleos de correspondência para terceiros, adquirida por Leite

15 [Consult. 15 set. 2022]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/recursos/arquivos-dgpc/arquivo-historico-do-museu-nacional-de-arqueologia/>>. A informação que agora apresentamos possui algumas diferenças com as que constam no página eletrónica da DGPC que se prendem com alterações de conteúdos e atualização de dados, entretanto, verificadas.

de Vasconcelos atendendo quer à natureza do seu conteúdo – espécies epistolares dirigidas a personalidades de vulto no campo das ciências por ele cultivadas –, quer à identidade dos seus autores. Neste último caso pode citar-se correspondência com a assinatura de Camilo Castelo Branco, Almeida Garrett, Alexandre Herculano e outros expoentes das nossas letras; ou ainda, no que diz respeito a personalidades históricas, cartas assinadas, por exemplo, por D. Maria II ou D. Fernando II;

- Manuscritos de terceiros que, tal como sucedeu com a correspondência, foram adquiridos por Leite de Vasconcelos atendendo à natureza do seu conteúdo, dado terem sido escritos por personalidades de vulto no campo da ciência;
- Manuscritos antigos, de importância histórica e literária, que Leite de Vasconcelos foi adquirindo em alfarrabistas ao longo da sua vida. Estes manuscritos pertencem a diferentes épocas;
- Uma considerável coleção de gravuras, sobretudo de temática etnográfica, bem como de fotografias e de desenhos;
- Postais ilustrados, uns não escritos, e que Leite de Vasconcelos foi colecionando tendo em linha de conta a sua temática e outros, a ele, dirigidos e como tal integrados no núcleo da correspondência.
- 5 Caixas de fotografias de arqueologia, peças, individualidades e monumentos.

Trata-se, pois, de um espólio cujo estudo aprofundado pode constituir um contributo precioso para o conhecimento da vida intelectual portuguesa entre as décadas finais do século XIX e os primeiros quarenta anos do século XX, permitindo ainda abordagens parcelares relativamente às teorias e práticas vigentes nos vários domínios do conhecimento nele tratados.

Através da correspondência é igualmente possível conhecer-se melhor a personalidade multifacetada de Leite de Vasconcelos, bem como de alguns dos intelectuais que com ele se corresponderam, por vezes ao longo de várias décadas de uma intensa vida dedicada à investigação. De realçar também a importância de que se revestem para o próprio Museu as referências explícitas a coleções e objetos incorporados durante esse longo período acompanhados, em muitos casos, de pormenorizadas descrições, fotografias e desenhos¹⁵.

O Arquivo Pessoal de Manuel Heleno (APMH)

Este arquivo é constituído por 23.000 documentos entre os quais 332 ca-

dernos de campo, 4.000 espécies epistolares, 17 relatórios de escavações, apontamentos, documentos variados, recortes de jornal e fotografias.

16 [Consult. 01 mar. 2023]. Disponível em WWW: <URL: <http://arquivo.patrimoniocultural.gov.pt/apinet/>>

Em abril de 2010, no âmbito de um projeto financiado por Fundos Europeus deu-se início ao tratamento, inventariação, descrição e digitalização de todo o acervo, exceto da documentação fotográfica. Deste modo, parte do Arquivo Pessoal de Manuel Heleno (1894-1970) considerado mais relevante – Cadernos de campo de arqueologia, Notas sobre temas diversos, Relatórios de arqueologia, Cadernos de campo de etnografia, Pareceres, originais para publicação, Excursões, Assuntos diversos, Desenhos de peças e Plantas, Mapas e Cartas Geológicas, Fotografias diversas, Negativos e outro material fotográfico foi digitalizado e encontra-se disponível para consulta *on-line*¹⁶. A consulta dos originais, por motivos de preservação das espécies, só em situações excecionais poderá ser autorizada. Para fins de investigação poderão ser fornecidas cópias das imagens que se encontram digitalizadas em baixa e alta resolução. Também a correspondência poderá ser consultada na base de dados da Biblioteca do **MNA**, na mesma página eletrónica.

- O Arquivo Pessoal de D. Fernando de Almeida (APFA)

O arquivo pessoal de D. Fernando de Almeida (1903-1979), de menores dimensões que os anteriores, é composto por 5 caixas de documentação – Originais e Administrativos; Apontamentos vários; Correspondência e Fotografias – e 10 caixas de diapositivos e negativos fotográficos. O arquivo encontra-se, na sua totalidade, inventariado e arrumado.

Os Arquivos de Antigos Funcionários

- Félix Alves Pereira (FAP)

O arquivo pessoal de Félix Alves Pereira (1865-1936) – incorporado no **MNA** entre 1962-65 – é constituído por 8 caixas com manuscritos diversos do autor, apontamentos sobre a história do Museu, correspondência, fotografias, desenhos e recortes de jornal. Parte considerável deste arquivo, nomeadamente a correspondência, encontra-se preliminarmente separada por temas e espécies, mas ainda por inventariar.

- Luís Chaves (LC)

O arquivo pessoal de Luís Chaves (1888-1975) é formado por 11 caixas com manuscritos do autor, sobretudo de Etnografia, mas também inclui notas de História, Onomástica, Numismática, Antroponímia, Toponímia, Arqueologia, Correspondência, Originais, Postais de temática republicana, Artigos manuscritos e datilografados, Originais de terceiros, Recortes de jornal, Fichas temáticas, etc. O arquivo encontra-se separado tematicamente.

17 Os arquivos descritos, salvo indicação – arquivo pessoal de Manuel Gustavo Marques –, encontram-se, na sua totalidade, por inventariar, descrever e estudar.

18 O Professor Fernando Bragança Gil foi pioneiro, em Portugal, da afirmação da Arqueometria, ramo de interface entre a Física e a Arqueologia, que associa, entre outros aspetos, metodologias quantitativas e não destrutivas da Física para a análise de documentos e objetos históricos, permitindo aos historiadores a certificação de datas, bem como a definição de percursos comerciais, industriais, tecnológicos e populacionais. Cf. Informação [Consult. 10 jul. 2022]. Disponível em WWW: <URL<https://www.spf.pt/news/149>>.

mente e a correspondência inventariada na sua totalidade: 316 entradas de 191 autores (remetentes) diferentes.

Outros Arquivos Pessoais¹⁷

- Manuel Gustavo Marques (MGM)

O arquivo pessoal de Manuel Gustavo Marques (1929-1996) é constituído por 47 caixas e 262 dossiers com manuscritos do autor, Cadernos de campo, Fotografias, Plantas e Desenhos de grande formato e Artigos e Monografias policopiadas. O arquivo encontra-se separado tematicamente e descrito de forma sucinta.

- Jorge Pinho Monteiro (JPM)

O arquivo de Jorge Pinho Monteiro (1950-1982) é constituído por 8 caixas de documentação intituladas «Arte Rupestre do Tejo» e 1 caixa de rolos fotográficos.

- Bragança Gil (BG)

O arquivo pessoal do Professor Fernando Bragança Gil (1927-2009)¹⁸ mentor da investigação em Física Nuclear em Portugal e um dos fundadores da Sociedade Portuguesa de Física e do Centro de Física Nuclear da Universidade de Lisboa – foi oferecido, pela viúva, em 2010, e é composto por 6 caixas com documentação variada, incluindo Fotografias.

- Fernando Castelo Branco (FCB)

O arquivo pessoal de Fernando Castelo Branco (1926) deu entrada no **MNA** no início da década de 1990, sendo constituído por 2 caixas de Documentação variada, Recortes de imprensa, Resumos de comunicações, Correspondência do IPAHE e postais.

- Armando Sabrosa (AS)

O arquivo pessoal de Armando Sabrosa (1965-2006), constituído por 1 caixa única com documentação da estação arqueológica de Troia, inclui Relatórios, Desenhos e Manuscritos.

- José d'Encarnação (JE)

O Arquivo Pessoal de José d'Encarnação (1944) é constituído por 4 caixas com atas de reuniões e Pareceres técnicos.

Arquivos Institucionais

- Arquivo do Instituto Português de Arqueologia, História e Etnografia (IPAHE)

O arquivo do IPAHE, que desde a sua fundação, em 1933, funcionou no Museu e cujos membros fundadores pertenciam também à instituição, acabou por integrar o arquivo do **MNA**. É constituído por 24 caixas e 5 dossiers, com a seguinte classificação: Atividade Cultural, com documentos relativos à Revista *Ethnos*, às Sessões Culturais e Comunicações, Visitas de estudo, Permutas e intercâmbios culturais; Sócios, que inclui Propostas, Currículos, Ofícios e Documentação relacionada com a revista *Ethnos*; Administrativos, sendo de assinalar as atas das Reuniões, a correspondência e Circulares; Contabilísticos e Financeiros, com as quotas, joias, vendas, despesas do Instituto e orçamentos; e Documentos iconográficos e fotográficos e 13 contentores com as zincogravuras da revista *Ethnos*.

19 Tomámos como baliza cronológica o término da direção do Dr. Francisco Alves ocorrida em 29.9.1996.

20 O acervo documental do AF do MNA para além das chapas de vidro (CV) possui muitas outras espécies documentais inventariadas, tais como: fotografia (FOT), p/b e cor sobre papel; provas de contacto (PC); diapositivos/transparências (DIA); postais (POS); película (NEG) e fotografia digital (DIG).

21 Cerca de 33.373, número apurado em 14 de abril de 2023.

O Arquivo Administrativo Do Museu

Este acervo documental integra toda a documentação oficial e administrativa produzida no âmbito da sua atividade e acompanha toda a história administrativa da instituição desde a sua fundação até 1996¹⁹. Este arquivo distribui-se pelo Arquivo definitivo, o Arquivo intermédio e o Arquivo corrente. O Arquivo administrativo está organizado cronologicamente, por: Entradas, Saídas, Recursos Humanos e Contabilidade.

O Arquivo Fotográfico (AF)

O Arquivo Fotográfico constituiu-se, ao longo da existência do **MNA**, através do registo de imagem de bens culturais e sítios arqueológicos identificados em território nacional, recolhidos durante a realização de trabalhos de campo, exposições e espaços antigos do Museu. É constituído por cerca de 66.500 fotografias de vários formatos²⁰, em preto e branco e cor e está organizado em 12 séries: seis séries a preto e branco: PB I (35 mm) – 4 livros; PB II (6x6/4x4/7x4/4x6) – 1 livro; PB III (9x12) – 1 livro; PB IV (13x18) – 1 livro; PB V (9x6) – 1 livro e PB VI (Chapas de Vidro) – 1 livro. E seis séries a cores: Cor I (35 mm) – 1 livro; Cor II (6x6) – 1 livro; Cor III (6x9/9x12/13x18) – 1 livro; Transp II (6x6/6x4) – 1 livro; Diapositivos Cor III/IV (9x12/13x18) – 1 livro e Série Digital (Serv_Mnarqueo) – constituída por um número indeterminado de espécies²¹.

Desde a direção de Manuel Heleno que o registo fotográfico das escavações arqueológicas e peças recolhidas durante esses trabalhos teve um grande incremento. De início esta documentação fotográfica servia apenas de apoio aos serviços do Museu na área do inventário e exposições, mas atualmente os investigadores recorrem a estes documentos para estudos comparativos com o estado atual dos sítios arqueológicos já escavados noutras épocas.

A descrição das séries está – parcialmente e, por vezes, de forma muito sucinta – realizada nos livros de tombo, mas os originais encontram-se dispersos e/ou incorretamente arrumados na sua grande maioria. Devem ser ainda consideradas todas as fotografias *digitalmente nascidas* que se encontram arquivadas – por vezes de forma aleatória – no servidor e na partilha (SRV_MNARQUEO) do MNA.

O Arquivo Gráfico (AG)

O Arquivo Gráfico procura agrupar documentos gráficos dispersos que foram sendo guardados e acumulados ao longo da história do Museu e que não estão sediados a nenhum dos arquivos anteriormente elencados. Constituído maioritariamente por Cartazes de Exposições e Eventos (1.898 unidades)²² e um número indeterminado de Folhetos, Folhas volantes, Postais, Etiquetas Autocolantes, etc. No arquivo gráfico do **MNA** também estão incluídos os 14²³ álbuns de desenho arqueológico e etnográfico, num total de cerca de 2.628 desenhos, assim como o espólio gráfico (desenhos e plantas) pertencente ao antigo Gabinete de Desenho, num total de 2.054 tipologias documentais.

22 A coleção de cartazes encontra-se dividida em 10 lotes de diferentes formatos (9 lotes em formato papel + 1 lote em formato digital). Está na sua totalidade inventariada e cerca de 163 unidades (lote 1 e lote 2) já foram digitalizadas e, a este número, acresce as 60 unidades em formato digital, num total de 223 documentos.

23 GAMEIRO [Guilherme Glodomiro] – Arqueologia, 1.º Volume. M. E. P. | 49 folhas | 330 desenhos; GAMEIRO [Guilherme Glodomiro] – Arqueologia, 2.º Volume. M. E. D.or L. de V. | 49 folhas | 216 desenhos [da folha 47 à 49 em branco]; J. SAAVEDRA MACHADO (1887-1950) – Arqueologia, 1.º Volume. M. E. P. | ALB 2017000046 – 49 folhas [a folha 50 foi arrancada] | 206 desenhos; J. SAAVEDRA MACHADO (1887-1950) – Arqueologia, 2.º Volume. M. E. P. | 49 folhas | 256 desenhos; J. SAAVEDRA MACHADO (1887-1950) – Arqueologia, 3.º Volume. M. E. P. | 50 folhas | 239 desenhos; J. SAAVEDRA MACHADO (1887-1950) – Etnografia, 1.º Volume. M. E. P. | 49 folhas | 185 desenhos; FRANCISCO VALENÇA (1882-1962) – Arqueologia, 1.º Volume. M. E. D.or L. de V. | 48 folhas | 248 desenhos; FRANCISCO VALENÇA (1882-1962) – Arqueologia, 2.º Volume. M. E. D.or L. de V. | 49 folhas | 119 desenhos [da folha 46 à 49 em branco – desenhos arrancados]; FRANCISCO VALENÇA (1882-1962) – Arqueologia, 3.º Volume. M. E. D.or L. de V. | 49 folhas | 55 desenhos [da folha 27 à 49 em branco]; FRANCISCO VALENÇA (1882-1962) – Arqueologia, 4.º Volume. M. E. D.or L. de V. | 50 folhas | 258 desenhos [folha 50 em branco]; FRANCISCO VALENÇA (1882-1962) – Arqueologia, 5.º Volume. M. E. D.or L. de V. | 50 folhas | 36 desenhos [+ 5 desenhos soltos + 2 legendas + 3 desenho (Túmulo D. Fernando)] p.14 – desenho n.º 29 (Báculo dos Gualões) – p.19 > 50 (em branco); FRANCISCO VALENÇA (1882-1962) – Arqueologia, 6.º Volume. M. E. D.or L. de V. | 50 folhas | 41 desenhos – p.17 > 50 (em branco); FRANCISCO VALENÇA (1882-1962) – Etnografia, 1.º Volume. M. E. D.or L. de V. | 50 folhas | 231 desenhos; FRANCISCO VALENÇA (1882-1962) – Etnografia, 2.º Volume. M. E. D.or L. de V. | 50 folhas | 196 desenhos.

1.4.3 Fundos documentais: estado atual

O acervo documental do **MNA** distribui-se por diferentes espaços e áreas, conforme descrita na tabela 5.

		Existente	Crescimento anual
	Designação	Área	Crescimento anual
Biblioteca	Livre acesso	1000 m lineares	4 m lineares de monografias + 6m lineares de publicações periódicas
	Reservados	503 m lineares	Não se aplica
Arquivo histórico	Arquivo institucional/ administrativo	168 m lineares	20 m lineares
	Arquivo gráfico	16 arquivadores	Não se aplica
	Arquivo fotográfico	23m lineares + 2 arquivadores	Não se aplica

Tabela 5

Arquivo e Biblioteca do MNA – área e crescimento anual por tipologia

O acervo que se encontra inserido em base de dados de acesso *on-line* é muito variado e, à data deste documento, encontra-se atualizado da seguinte forma:

- Base Bibliográfica - *BIBLIONET*:
 - Título gerais - 23.416 registos;
 - Títulos de Publicações Periódicas – 1.886 registos (faltam introduzir cerca de 60%).

- Manuscritos (N= 1.920 / já catalogado 75%) - *BIBLIONET*:
 - Códices, Códices Iluminados; Pergaminhos e Fragmentos iluminados - 150 registos;
 - Pergaminhos, Col. S. Pedro de Óbidos – 172 registos (Já fotografados pelo Arquivo de Documentação Fotográfica (ADF) da DGPC);
 - Livros de Cantochão – 11 registos;
 - Manuscritos em papel diversos.

- Livro Antigo (N= 3.211 / já catalogado 58%) - *BIBLIONET*:
 - Incunábulo estrangeiros - 5 registos.

- Registo de Santos (N= 3.824 / já catalogado 91%) - *BIBLIONET*:
 - Espécies fotografadas - 165 registos.

24 Encontra-se disponível apenas para pesquisa nos serviços e não em plataforma digital.

25 *Idem*.

- Literatura de Cordel (N= 954 folhetos) - *BIBLIONET*.
- Arquivo do Manuel Heleno, acessível através do *ArqHist*.
- Correspondência do José Leite de Vasconcelos – inventário publicado - *ACCESS*²⁴:
 - 24.767 espécies;
 - 3.711 correspondentes.
- Documentos cartográficos - *ACCESS*²⁵:
 - 405 cartas militares topográficas 1/25.000.

Inventariados em ficheiros manuais encontram-se os seguintes documentos:

- Cartografia, nomeadamente 1.650 espécies;
- Arquivos pessoais de antigos diretores e funcionários, com exceção para o Arquivo Pessoal de Manuel Heleno, e o Arquivo do Instituto Português de Arqueologia, História e Etnografia.

1.4.4 Ilustração científica no MNA – a coleção de desenhos arqueológicos

O **MNA** detém importante coleção de desenhos arqueológicos, que remonta ao século XIX, vital para a compreensão da própria Ilustração Científica, na área da Arqueologia, em Portugal.

O levantamento preliminar pelos serviços do **MNA**, sobre a ilustração científica gráfica ali existente, à data de 2021, indica cerca de 3.600 folhas contendo desenhos, considerando-se, todavia, que esse número ficará abaixo da realidade, tendo em conta a investigação realizada por Joana Gonçalves (2022).

Os resultados preliminares desta investigação apontam os seguintes dados:

Núcleo Estácio da Veiga

Sendo o mais antigo, é o que provém do espólio de Estácio da Veiga, que

se encontrava já identificado e separado pelo Museu, totalizando sessenta e nove peças gráficas. Foi possível identificar, em caixa-arquivo de documentos, cerca de sessenta fólios avulsos ou integrados em manuscritos a ocorrência de esboços e desenhos. Até ao momento identificaram-se quatro autores, D. Amélie de Clarange Lucotte Estácio da Veiga, António de Paula Serpa, João Frederico Tavares Bello, João Gomes Relego Arouca, sendo que vinte e oito ilustrações não se encontram assinadas. Em fase posterior tentaremos atribuir, por afinidades formais, técnicas e estilísticas, autoria aos restantes.

Arquivo Pessoal de José Leite de Vasconcelos (APJLV)

Corresponde ao legado deixado, em 1943, ao Museu por delegação testamentária. O APJLV conta com múltiplos arquivadores, contudo os que nos interessam maioritariamente são duas caixas, que se encontram com a indicação de Desenhos Arqueológicos e Desenhos Etnográficos respetivamente²⁶.

Álbuns de Desenho

Os desenhos efetuados durante a vigência dos dois primeiros diretores, mas que constituíam parte do acervo do Museu encontram-se compilados em álbuns de desenho, por autor. Identificámos, na bibliografia e documentação do Museu, contratados como desenhadores, até a década de 1950 os seguintes autores:

- Jorge Rey Colaço. Desenhador do Museu em 1902 e 1903. Artista notável que se dedicou à pintura, caricatura e composição de azulejos decorativos, onde se destacou. Discípulo de mestres espanhóis e franceses; foi presidente do conselho da Academia Nacional de Belas Artes.
- Guilherme Glodomiro Gameiro. Nomeado em junho de 1903, exerceu funções até fevereiro de 1909, altura em que deixou o serviço por doença mental, de que veio a falecer em 1912 no Hospital Miguel Bombarda. Exímio desenhista e aquarelista.
- José Herculano Stuart Torrie de Almeida Carvalhais, mais conhecido por Stuart Carvalhais. Foi o terceiro desenhador do Museu, entre fevereiro e março de 1912. Multifacetado artista português: fez uma carreira sobretudo como pintor, desenhador, ilustrador, caricaturista, autor de banda desenhada e artista gráfico, mas também se dedicou à fotografia, decoração, cenografia e até cinema.

26 De acordo com os envelopes pré-existentes na caixa referente a Desenhos Arqueológicos, procedendo a alguns reajustes chegou-se à seguinte listagem: Envelope 1. Cadernos de visitas a museus (Portugal e Espanha); Envelope 2. Coleção P. e Raphael Rodrigues; Envelope 3. Coleção Vieira Natividade e coutos de Alcobaça; Envelope 4. Alcácer do Sal – Desenhos da excursão ao Sul; Envelope 5. Anta Grande da Comenda da Igreja; Envelope 6. Arame-lha (Cidade Romana de Ammaia); Envelope 7. Tróia (Marques da Costa) – Planta, corte e vista de cetárias; Envelope 8. Desenhos de peças – Bronze/Cobre; Envelope 9. Desenhos de peças – Cerâmica; Envelope 10. Desenhos de peças – Epigrafia; Envelope 11. Desenhos de peças – Ferro; Envelope 12. Desenhos de peças – Líticos; Envelope 13. Desenhos de peças – Numismas; Envelope 14. Desenhos de peças – Osso; Envelope 15. Desenhos de peças – Ouro; Envelope 16. Desenhos de peças – Prata; Envelope 17. Desenhos de peças – Vidro.

- João Saavedra Machado. Exerceu os cargos de Preparador e Desenhador no Museu, de março de 1912 (nomeação provisória; a nomeação definitiva data de finais de 1913) até 1920. Fez um curso na Academia de Belas Artes. Pintor, desenhador, escultor, poeta, dramaturgo, ensaísta, crítico e historiador da arte. Escreveu em várias revistas, ilustrou inúmeras obras, nomeadamente de José Leite de Vasconcelos, participou em várias campanhas arqueológicas. Foi diretor artístico de revistas de arte e organizou exposições, sendo autor de múltiplos artigos e obras literárias.
- Francisco de Paula Valença. Desenhador do Museu por 32 anos, de 1920 a 1952. Assina suas obras com F.V. Caricaturista de renome, participa em várias revistas e jornais, ilustrou inúmeros livros, participa em múltiplas exposições nacionais e internacionais onde conquistou várias medalhas, tendo as suas pinturas expostas em vários Museus Nacionais.
- António Luís Branco de Paiva. Foi Desenhador do Museu, entre 1955 e 1957. Assina seus trabalhos com AP e o ano. Frequentou a Faculdade de Belas Artes onde concluiu a sua tese com 19 valores, foi bolsheiro da Fundação Calouste Gulbenkian. Escultor de mérito, reconhecido nacional e internacionalmente.

Para além destes houve outros que não foram objeto de estudo, razão pela qual não são aqui discriminados.

Por tudo o exposto, consideramos que estudar esta coleção de desenhos e as gentes que os fizeram é importante também para determinar e valorizar a figura do Ilustrador em Arqueologia, tantas vezes remetida para plano secundário ou mesmo votado ao esquecimento nas publicações, mas sem a qual não era possível fazer Arqueologia.

1.5 Plano de Conservação Preventiva

A conservação preventiva pode ser definida de acordo com a publicação «Temas de Museologia - Plano de Conservação Preventiva», editado pelo Instituto dos Museus e da Conservação:

«... como o conjunto de ações que, agindo direta ou indiretamente sobre os bens culturais, visa prevenir ou retardar o inevitável

processo de degradação e de envelhecimento desses mesmos bens. Estas ações centram-se sobretudo na premissa de que a conservação preventiva deve ser uma das prioridades das atividades de um museu. A prática continuada e correta de um plano de conservação preventiva assegura a estabilidade dos acervos tornando assim possível o seu estudo, divulgação e exposição.» (IMC, 2007, p. 7)

A conservação preventiva pode ter, por isso, um impacto reduzido nos recursos aplicados e pode assegurar de forma mais eficiente o tempo de vida do espólio.

O «Plano de Conservação Preventiva do MNA», encontra-se aprovado e em vigor desde 2009. É ele que regula o trabalho do Serviço de Inventário e de Coleções (SIC), em articulação com o LAB C&R e que permite apoiar na tomada de decisão no que diz respeito à manutenção dos espaços, tendo em vista a preservação e a conservação dos bens culturais.

É um plano muito completo que por vezes extravasa, beneficentemente, o seu âmbito. Faz uma ampla caracterização e um diagnóstico do edifício, das coleções, dos espaços de reservas e de exposição, dos recursos humanos e ainda, de forma breve, do tipo de públicos. Apresenta uma avaliação dos riscos que impactam negativamente na conservação das coleções e define normas e procedimentos a adotar para a mitigação dos mesmos.

Carece, naturalmente, de revisão mais de uma década após a sua elaboração. Mas, é consensual, que em virtude de o Museu não ter sido ainda objeto de uma intervenção de requalificação integral e, portanto, os espaços e as suas condições ambientais não terem sido alterados, que o documento mantém, no essencial, a atualidade (Santos e Tissot, 2009).

1.5.1 Condições ambientais

As condições ambientais são fatores extrínsecos que influenciam a conservação das coleções. A falta de controlo/monitorização das condições ambientais, nomeadamente HR e temperatura (T), são, em grande parte, responsáveis pela aceleração da deterioração dos bens culturais. As condições ambientais no interior de um edifício podem ser influenciadas pelas condições atmosféricas, dependendo da qualidade das instalações.

A caracterização das condições ambientais dos diversos espaços do

MNA que conservam espólio (reservas e salas expositivas) é efetuada atualmente de forma sistemática recorrendo aos seguintes equipamentos:

- Um termohigrómetro digital portátil;
- Três termohigrómetros digitais;
- Dois *Data-logger* de HR/T.

Nas tabelas 6 e 7, descreve-se de forma mais pormenorizada o tipo de controlo ambiental que é efetuado nos diversos espaços do Museu.

Exposições localização atual	Espólio	Nº bens expostos	Meios de monitorização
«Antiguidades egípcias» piso 0, nas salas 0.13 a 0.16	Múmias humanas e de animais, sarcófagos, ossos, metais, madeiras, tecidos, fibras naturais, cerâmica comum e vidrada, pedra, policromias	309	Condições ambientais Termohigrómetro digital portátil Controlo diário, alternado entre manhã e tarde Intensidade Luminosa e UV Sempre que necessário (substituição lâmpadas)
«Tesouros da Arqueologia Portuguesa» piso 0, na sala 0.26	Metais preciosos (ouro, prata), cobre, ferro (na forma de ligas), pedras preciosas e semipreciosas	285	Condições ambientais <i>Data-logger</i> Desumidificadores (1)
«Religiões da Lusitânia - <i>Loquuntur saxa</i> » piso 0, salas 0.18, galeria oriental	Pedra, vidro, cerâmica, metais	313 (Algumas peças foram retiradas da exposição, outras substituídas)	Condições ambientais Termohigrómetro digital portátil. Controlo uma vez por semana, manhã e tarde

Tabela 6

Últimas exposições patentes no MNA, incluindo tipo e quantidade de espólio exposto e meios de monitorização

Os espaços das exposições permanentes – «Antiguidades Egípcias» e «Tesouros da Arqueologia Portuguesa» – as mais visitadas, são os únicos que dispõem de sistema de ar condicionado, sendo igualmente controlado o número de visitantes em grupo, dada a particular natureza das suas coleções, onde abundam os materiais orgânicos perecíveis e materiais metálicos sensíveis às concentrações elevadas de HR e agentes poluentes.

Reservas/localização	Espólio	Monitorização ambiental
Reserva geral / piso 0, sala 0.4	A grande maioria do espólio arqueológico do MNA , nomeadamente cerâmica, vidro, osso, mosaico (grandes painéis), instrumentos líticos, escultura em pedra e epigrafia.	Não se realiza
Sala seca / piso intermédio, sala 1.14	Espólio arqueológico e etnográfico em metal.	Realiza-se com <i>data-logger</i> e um higrómetro digital.
Reserva de ânforas e grandes contentores cerâmicos/piso 1, salas 2.15 e 2.16	Material cerâmico	Não se realiza
Reserva de material etnográfico/piso 1, sala 2.46	Materiais orgânicos, pintura, gravuras e tecidos	Realiza-se com termohigrómetro digital
Reserva de material etnográfico/piso 1, sala 2.47	Materiais cerâmicos e vidro	Não se realiza
Reserva de material etnográfico/piso 1, sala 2.48	Grande diversidade tipológica e material, atualmente orgânicos	Realiza-se com termohigrómetro digital
Reserva de material orgânico, réplicas e levantamentos osteológicos/piso 1, sala 2.18	Materiais egípcios e outros materiais arqueológicos, nomeadamente orgânicos. Serve igualmente como depósito para materiais diversos	Realiza-se com termohigrómetro digital
Pátio exterior/norte do Museu	Grande número de materiais pétreos	Não se realiza

Tabela 7

Reservas, tipo de espólio existente e monitorização das condições ambientais

No que diz respeito ao espólio do **MNA** cedido por empréstimo a outras instituições, são exigidos previamente requisitos para garantir a conservação e salvaguarda desses bens culturais. Deste modo, a verificação do cumprimento desses requisitos é executada por técnicos do **MNA**, que se deslocam ao local para analisar as condições ambientais da sala e atestar o suporte, ou modo de exposição

A «Sala Seca» é a única reserva do Museu que possui controlo de HR, mantendo valores na ordem dos 31% durante todo o ano. Para o efeito têm sido usados dois desumidificadores.

1.5.2 Iluminação e luz natural

Tendo presente que a iluminação pode produzir danos irreversíveis aos bens culturais, devido ao efeito cumulativo, seja através da intensidade luminosa, seja através do calor que emana (radiação ultravioleta (UV) e a radiação infravermelha (IV), no **MNA** têm-se respeitado os valores limites recomendados para cada tipo de acervo. Apesar de tudo, o controlo da iluminação não é feito de forma sistemática.

No caso de se registarem valores incorretos, implicando uma intensidade luminosa superior à recomendada, procede-se à sua sinalização e correção com a substituição da lâmpada, adaptação do réostato ou com a colocação de filtros. Faz-se igualmente o controlo da direção dos focos de luz. Caso esses focos iluminem de forma diferenciada um determinado bem, procede-se à sua correção, para minimizar a descoloração diferenciada do bem.

A única exposição permanente, onde o LAB C&R do **MNA** faz o controlo da iluminação é a exposição «Antiguidades Egípcias», devido à fragilidade dos materiais expostos, nomeadamente materiais orgânicos e policromados. Esse controlo é efetuado de forma permanente, desde 2014, duas vezes por ano, ou sempre que se substitui uma lâmpada, com recurso aos aparelhos existentes no **MNA**, ou seja, a um Luxímetro que controla a intensidade luminosa e a um medidor de radiação ultravioleta, este último que tem capacidade de medir igualmente a intensidade luminosa e a temperatura em graus centígrados.

Em 2021, no âmbito de uma remodelação do sistema elétrico, foi necessário criar um esquema de iluminação novo, mantendo os focos que se encontravam em bom estado e que não provocassem danos aos bens culturais e adquirindo novos. Tentou-se preservar o ambiente e não alterar muito a orientação dos focos que estava previamente estabelecida.

No que diz respeito à luz natural direta é também responsável pela degradação dos próprios materiais de embalagem e de acondicionamento, para além das peças. Para tal, nas reservas do **MNA** tenta-se sempre evitar a incidência da luz direta nas coleções, seja através da escolha das salas no edifício localizadas numa posição virada a Norte, seja através da colocação de uma película nas janelas que filtra a luz solar direta.

Na sala de exposição «Religiões da Lusitânia. *Loquuntur saxa*», esta situação também foi salvaguardada, uma vez que é a única que até ao momen-

to tem janelas viradas a Sul. Nesta sala colocaram-se gradis metálicos, com uma malha fina bloqueando qualquer entrada de luz solar direta.

1.5.3 Conservação-Restauro (prioridades nas coleções organizadas por materiais que necessitam de intervenção)

Só com o conhecimento integral de cada bem cultural se poderá atuar de forma adequada para a sua conservação. A isto, há que adicionar os riscos que esses bens estão expostos, nomeadamente as condições ambientais, a iluminação e as condições expositivas e/ou de reservas.

Assim, o primeiro passo deve consistir na sistematização dos procedimentos e definir prioridades, tendo como principal preocupação a proteção, a preservação, a conservação das coleções que se encontram no espaço físico do **MNA**, atualmente expostas e em reservas.

O **MNA** apresenta coleções distintas constituídas por materiais arqueológicos, como também etnográficos e documentais.

Essas coleções, devido à natureza dos materiais que as constituem (composição, estrutura, processos de fabrico) e condições envolventes (fatores extrínsecos, designadamente o tipo de utilização, condições ambientais envolventes, etc.), apresentam níveis de degradação que exigem graus de intervenção distintos.

Assim, de forma muito geral, e tendo conhecimento das coleções existentes no **MNA**, podemos dizer que as mais sensíveis são as coleções constituídas por materiais orgânicos, seguidas pelas coleções de metais e restantes coleções, como se pode ver na tabela seguinte:

Coleções	Fragilidade
Reserva geral de Arqueologia Constituída por objetos em cerâmica, pedra, osso e vidro	>
Artefactos metálicos	>
Numismática e Medalhística	>
Ourivesaria	>
Ânforas e grandes contentos cerâmicos	
Mosaicos	
Epigrafia pré-latina, latina e árabe	

Cont.

Coleções	Fragilidade
Escultura	
Materiais orgânicos	>
Antropologia Física	
Materiais de Construção	
Núcleos a que se acrescentam ainda algumas «Coleções Comparativas», arqueológicas (madeiras romanas) e etnográficas, constituídas por materiais provenientes dos mais diversos países e continentes	>
Egípcia Constituída por grande diversidade de materiais orgânicos e inorgânicos (ex. múmias humanas e de animais, sarcófagos, policromias, ossos, metais, madeiras, tecidos, fibras naturais, cerâmicas comum e vidrada, pedra).	>
Etnográficas Constituída por grande diversidade de materiais orgânicos e inorgânicos "(ex. madeira, fibras naturais (vegetais e animais)", osso, marfim, metal, vários tipos de pele tratada (couro, pergaminho), papel, cortiça, policromias, tecidos, cerâmicas comum e vidrada, pedra.	>
Acervo Documental	>

Tabela 8

Levantamento das coleções e sua fragilidade

A partir deste levantamento, os bens de cada coleção deverão ser vistos individualmente ou em grupo, dependendo do tipo de coleção, pode fazer-se a avaliação e assinalar as prioridades e tipo de intervenção.

1.6 Cedência Temporária e Circulação e de Bens Móveis

Os procedimentos de cedência temporária, ou seja, a circulação nacional e internacional de bens culturais móveis, estão definidos pela tutela através do «Documento Interno. Guia de Procedimentos – Cedência temporária e Circulação de Bens Culturais Móveis de Museus, Palácios e Monumentos da Direção-Geral do Património Cultural», de 6 de junho de 2017. Aqui faz-se a distinção entre cedência temporária e depósito. Num caso ou noutro o objetivo do pedido de bens culturais móveis é a sua exposição. O que difere é a duração.

O depósito é uma cedência de longa duração (não mais de 5 anos).

O **MNA** segue o disposto no referido guia de procedimentos pelo que para cada pedido de cedência e após parecer positivo é constituído o processo

com os seguintes documentos exigidos:

- *Facilities Report* – avaliação das instalações e equipamentos;
- Contrato de Cedência ou Protocolo de Depósito, com os respetivos anexos: A) lista de bens; B) condições ambientais e de segurança e C) cobertura de seguro, para território nacional e para circulação internacional;
- *Condition Report* dos bens – que detalha o estado de conservação do bem;
- Fichas de inventário dos bens base no sistema de informação Matriz.

No caso de ser o **MNA** a pedir bens culturais a entidades terceiras celebra os acordos e contratos exigidos pela entidade prestadora.

O Decreto-Lei n.º 148/2015, de 4 de agosto, estabelece o regime da Classificação e da Inventariação dos Bens Móveis de Interesse Cultural, bem como as regras aplicáveis à exportação, expedição, importação, admissão dos bens culturais móveis. O **MNA** segue as aplicações legais constantes neste diploma para a cedência e circulação de bens culturais existentes no seu acervo.

Não obstante, para a concretização destes procedimentos o **MNA** segue as seguintes Legislações e Convenções:

Legislação Nacional:

- Decreto-Lei n.º 148/2015 de 4 de agosto;
- Lei n.º 107/ 2001, de 8 de setembro;
- Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto.

Legislação comunitária:

- Regulamento (CE) n.º 116/2009 do Conselho, de 18 de dezembro de 2008;
- Regulamento de Execução (EU) n.º 1081/2012 da Comissão, de 9 de novembro de 2012.

Convenções Internacionais:

- Convenção Relativa às Medidas a Adotar para Proibir e Impedir a Importação, a Exportação e a Transferência Ilícitas da Propriedade de Bens Culturais, adotada em Paris, na 16.^a sessão da Conferência Geral da Unesco, 1970;
- Convenção do UNIDROT sobre Bens Culturais ou Ilícitamente Exportados, assinada em Roma em 1995.

Também são definidos os critérios e princípios gerais pelos quais o **MNA** se deve reger no âmbito do “Regulamento Interno do Museu”, Capítulo II - Acervo, Ponto n.º 6. Neste sentido os empréstimos de qualquer tipo de acervo do Museu e sob qualquer modalidade, regem-se pelos princípios de Legalidade, que implica o cumprimento de todos os normativos legais; Prudência, que obriga a proceder em cada caso à avaliação custo-benefício tendo em conta a preservação do bem; Adequação, do empréstimo considerando a pertinência dos projetos científicos, museológicos e sociais e dos destinatários do empréstimo.

O Museu, por seu lado, também solicita a outras entidades o empréstimo de bens culturais para integrarem as suas exposições, assegurando todas as condições contratuais que lhe sejam impostas.

Para uma cedência ocorrer é sempre necessário fazer formalmente um pedido, que é depois analisado pelo serviço e colocado à consideração do Diretor do Museu, ou da tutela, caso seja um bem classificado, para despacho e autorização. O **MNA** analisa os pedidos e coloca as suas condições de assessoria, tendo em conta aspetos como a preparação de acondicionamento, transporte e manuseamento dos bens; o acompanhamento da viagem dos bens e a inspeção e assistência no local de destino.

O SIC em colaboração com o LAB C&R assegura, dentro do possível, o cumprimento das boas práticas de manuseamento das coleções, através de um controlo rigoroso do tipo de embalagem e acondicionamento dos bens, o acompanhamento presencial do seu transporte e em alguns casos das operações de montagem em exposição. Alguns destes procedimentos são também feitos com recurso à prestação de serviços de empresas especializadas no transporte de obras de arte e coleções museológicas, mas sempre com a coordenação e o acompanhamento da equipa do **MNA**.

A circulação interna dos bens culturais, constituintes do acervo do **MNA**, ou nele depositado a qualquer título, só pode ser realizada por pessoal credenciado para o efeito e de forma justificada, ficando sempre registada nos meios manuais e informáticos disponíveis no Museu (Regulamento Interno do MNA, Título II, ponto 5).

A movimentação interna de coleções decorre da necessidade de trabalho e verifica-se, sobretudo, nas seguintes situações:

- De espaços de reserva para integrarem programas de exposições temporárias do Museu;

- De espaços de reserva para a circulação nacional e internacional de bens;
- De espaços reserva para fins de investigação sobretudo oriunda de projetos enquadrados pelo ensino superior para a obtenção de graus de licenciatura, mestrados e doutoramentos.

Atualmente, o programa em curso de acondicionamento do acervo no âmbito das obras de remodelação do **MNA**, tem implicado um trabalho de reorganização, inventariação e catalogação de bens culturais da reserva etnográfica e da reserva dos metais «Sala Seca», obrigando a uma intensa e diária movimentação interna, que se produz desde as diversas reservas até ao LAB C&R, ao estúdio de fotografia e à sala de inventariação das espécies.

1.6.1 Critérios gerais e evolução histórica do empréstimo de coleções

O **MNA** regista um expressivo volume de circulação dos seus bens culturais, quer a nível interno, quer a nível externo. A movimentação das suas coleções apresenta significativas condicionantes, dada a sua natureza específica. Com efeito tratam-se, por um lado de bens culturais de grandes dimensões e peso, como peças de epigrafia ou de escultura, e por outro lado, bens extremamente frágeis e vulneráveis, como vidros romanos, ossos, ou papiros egípcios.

São frequentes os pedidos para empréstimos de bens oriundos das coleções arqueológicas, etnográficas ou documentais, por diferentes instituições museológicas, nacionais e internacionais, especialmente para exposições temporárias.

De igual modo, também se verificam numerosos pedidos de depósitos de longa duração de coleções em instituições terceiras, que são, sempre que possível, atendidos favoravelmente. Esta circulação de coleções, está devidamente definida superiormente, pelo que o Museu segue escrupulosamente as normas legais em vigor e recomendações emanadas pela tutela.

1.6.2 Coleções em entidades terceiras

O **MNA** desenvolve uma política de empréstimo de bens culturais a outras entidades numa ótica de cooperação institucional e enquadrado na organização de exposições temáticas. Deste modo, através da exposição das suas peças, contribui para aumentar e/ou consolidar conhecimentos de diferentes públicos nas mais variadas áreas e disciplinas do saber e aumenta a visibilidade do Museu em todo o território nacional e internacional.

1.6.3 Protocolos

Os Protocolos são idealmente celebrados quando se trata de depósitos de bens culturais. O **MNA** tem promovido esta prática, essencialmente, desde a década de 80 do século XX, no quadro de diferentes normativos e distintas orientações, consequência da ação de diferentes diretores.

Sempre que surge a oportunidade de rever um contrato ou protocolo antigo, ele é naturalmente compatibilizado com o normativo em vigor.

Atualmente, o **MNA** possui formalizados 48 depósitos de longa duração. Oito deles, estabilizados. Os restantes deverão ser regularizados no quadro dos normativos em vigor.

2 Investigação

2.1 Estado da investigação da coleção do Museu. Critérios e prioridades

O **MNA** tem sido um Museu de Ciência, onde existe uma comunidade de investigadores. Já antes, mas assumidamente desde os anos 80 do século XX. Diariamente, em conjunto com os trabalhadores, e antes que o público o visite, chegam ao Museu os investigadores que «deitam novos olhares a antigas coleções» (Carvalho, 2020, p. 7), realizando alguma da mais relevante investigação científica em gabinete que se produz em Portugal na área da Arqueologia. Por vezes com relevância internacional, contribuindo assim o Museu, decisivamente, para a missão de transferência de conhecimento para a sociedade. Foi-o no passado, quando promoveu campanhas arqueológicas com recurso aos mais avançados meios tecnológicos de cada época, e que já aqui anteriormente descrevemos.

Mantem na contemporaneidade a ligação à investigação, pois é dos Museus Nacionais aquele que mais bolsheiros da Fundação da Ciência e Tecnologia, pertencentes a diferentes universidades, acolhe diariamente em permanência. Daí que se tenha criado a partir de 2013 o «Dia do Investigador do MNA». Iniciativa de partilha científica única no universo dos museus portugueses.

Muitas das coleções arqueológicas do **MNA** são bem conhecidas, desde que foram recolhidas. Ciclicamente são revisitadas. Desde a fundação do Museu que o seu estudo foi efetuado diretamente por investigadores, que

integraram a equipa da instituição. A partir dos anos 70 e 80 do século XX, cada vez mais, investigadores externos à instituição, nacionais e estrangeiros, periodicamente revisitaram as coleções no âmbito de trabalhos de investigação ou no quadro da elaboração de dissertações académicas.

O estudo das coleções constitui um dos pilares essenciais da atividade do **MNA**, sendo afirmada e incentivada pelo Museu e podendo fazer-se por diferentes vias (Regulamento Interno do MNA - Capítulo V, Título II, ponto 1):

- Pesquisa bibliográfica e arquivística;
- Consulta de registos de inventários e fundos documentais;
- Acesso direto às coleções de materiais/bens culturais.

O acesso direto às coleções rege-se pelos princípios de Salvaguarda e Integridade das mesmas, bem como os direitos autorais de investigação. Como tal, o **MNA** reserva-se o direito de autorizar o acesso aos bens culturais e à reprodução de fontes bibliográficas, como consta do “Regulamento Interno do MNA” e dos seus anexos 2 e 3.

2.1.1 Projetos de investigação internos e externos

Importa, ainda que brevemente, seriar – por sítio arqueológico, contexto cronológico/cultural ou por temática – o essencial da investigação através das coleções mais relevantes já estudadas, pois não só esse esforço contribuiu para um conhecimento cabal das mesmas, como este processo foi responsável por definir para a instituição um perfil, que se mantém, embora sem a magnitude de outros tempos, no relacionamento com a universidade e com a investigação científica.

Tema	Investigador	Coleção recolhida por:
O paleolítico superior da estremadura	João Zilhão	Manuel Heleno
o paleolítico inferior das Caldas da Rainha	João Zilhão	Manuel Heleno
O mesolítico do rio Sado	José Morais Arnaud; Daniel Kaufman; Rita Peyroteo Stjerna	Manuel Heleno
O neolítico / calcolítico da estremadura	Victor S. Gonçalves; Ana Catarina Sousa; António Faustino Carvalho; Ana Cristina Araújo	José Leite de Vasconcelos; Manuel Heleno
O megalitismo alentejano	Leonor Rocha; Rui Boaventura; Marco Andrade; Victor S. Gonçalves	Manuel Heleno

Cont.

Tema	Investigador	Coleção recolhida por:
Idade do bronze (castro de Pragança, etc.)	Raquel Vilaça; Ana Ávila de Melo; João Luís Cardoso	José Leite de Vasconcelos; Manuel Heleno
I ^a /II ^a idades do ferro (Alcácer do Sal, Cabeço de Vaiamonte, Azougada, necrópoles do sul de Portugal).	Caetano de Mello Beirão; Luís Coelho; Manuela Alves Dias; António Cavaleiro Paixão; Teresa Júdice Gamito; Carlos Fabião; Francisco Almeida; Ana Cristina Antunes; Teresa Rita Pereira	Estácio da Veiga; Manuel Heleno; Caetano de Mello Beirão
Época romana (Troia, Torre de Palma, Torre d'Ares, Milreu, Necrópoles do Algarve)	Jeannette U. Smit Nolen; Catarina Viegas; João Almeida; Elisabeth Costa; Carlos Samuel Pereira	Estácio da Veiga; Manuel Heleno
Tardo romano/visigótico	D. Fernando de Almeida Andrea Arezes; Filomena Limão	Estácio da Veiga; José Leite de Vasconcelos; D. Fernando de Almeida
Medieval	Mário Barroca	José Leite de Vasconcelos; D. Fernando de Almeida

Tabela 9

Investigação em sítios arqueológicos/contextos cronológico-culturais

Tema	Investigador	Coleção recolhida por:
Ourivesaria	José Leite de Vasconcelos; Manuel Heleno, Bárbara Ambruster; Rui Parreira; Virgílio Hipólito Correia; Armando Coelho Ferreira da Silva	José Leite de Vasconcelos; Manuel Heleno; D. Fernando Almeida
Epigrafia pré-romana latina/medieval	José Leite de Vasconcelos; Emile Hubner; Scarlat Lambrino; Javier Hoz; José Cardim Ribeiro; José d'Encarnação; Manuela Alves Dias; Amílcar Guerra; Armando Redentor; Virgílio Hipólito Correia; Mário Barroca	José Leite de Vasconcelos
Numismática	José Ruivo; António Faria, Mário Castro Hipólito; Maria Luísa Abreu Nunes; Noé Conejo-Delgado	José Leite de Vasconcelos; Manuel Heleno;
Mosaicos	João Manuel Bairrão Oleiro; Adília Alarcão; Fátima Abraços; Corpus Mosaicos Romanos de Portugal	José Leite de Vasconcelos; Estácio da Veiga; Manuel Heleno
Bronzes figurativos	António José Nunes Pinto; Mário Varela Gomes	José Leite de Vasconcelos;
Escultura romana	José Luís de Matos; Vasco de Souza; Thomas Schattner, Luis Jorge Gonçalves	Estácio da Veiga; José Leite de Vasconcelos;

Tabela 10

Coleções específicas exaustivamente investigadas

2.1.2 Parcerias com as universidades e outros organismos de investigação

O **MNA** apoia em parceria numerosos programas de trabalho e de investigação nacional e internacional, alguns deles envolvendo candidaturas e financiamento à ciência. Neste quadro assume particular destaque a relação com a UNIARQ - Centro de Arqueologia da Universidade de Lisboa, que é a unidade de investigação, com mais investigadores recenseados, que dão compreensivelmente continuidade na contemporaneidade e no plano da investigação a um vínculo de mais de seis décadas. Por seu lado, a UNIARQ reconhece no quadro da avaliação científica, o Museu como seu parceiro estratégico. Mais recentemente, este tipo de relação colaborativa tem-se alargado a outras instituições académicas como é o caso do CHAM - Centro de Humanidades, e o Departamento de Conservação e Restauro (DCR) do Centro Interuniversitário de História das Ciências e da Tecnologia (CIUHCT), ambos da NOVA – FCSH.

O **MNA** tem também criado sinergias com laboratórios da DGPC, nomeadamente com o Centro Nacional de Arqueologia Náutica e Subaquática; a Divisão do Laboratório José de Figueiredo e o Laboratório de Arqueociências.

2.1.3 Participação do pessoal do MNA em encontros profissionais

O **MNA**, institucionalmente ou através dos elementos da sua equipa, participaram regularmente em encontros de natureza vária, relacionadas com os temas da arqueologia (conservação, educação, gestão e valorização) e da museologia. Nesse âmbito, o Museu contribuiu para a reflexão e o debate destas temáticas, visando aumentar o conhecimento e a divulgação de boas práticas.

Para além da participação em conferências, seminários, workshops e ateliers, promovidos por instituições de ensino superior e tecnológicos, instituições culturais, associações profissionais nacionais e internacionais, tais como o ICOM, a APOM, o ICOMOS, entre outros, também a participação em projetos nacionais e internacionais (como o EMEE ou o EU-LAC) foram uma prática frequente.

Nas ações desenvolvidas em projetos, tanto no papel de participante, como de coorganizador, as atividades pretenderam envolver profissionais, gestores culturais e patrimoniais, mas também as comunidades locais, de forma a ampliar as estratégias museológicas e as políticas de ação com

base em conhecimentos adquiridos, em práticas experimentais e científicas.

Deste modo, o **MNA** assimila também valor e capital através da capacitação dos seus recursos humanos e aumenta o seu potencial como catalisador para a proteção eficaz do património cultural, a educação para a cidadania e democracia cultural e o desenvolvimento sustentado para o futuro das sociedades contemporâneas.

2.2 Investigadores, estagiários, voluntariado e pessoal técnico

2.2.1 Número de investigadores externos

Todos os anos chegam ao **MNA** investigadores, nacionais e estrangeiros, externos à instituição, para estudar e/ou visitar as coleções do Museu no âmbito de trabalhos de investigação ou no quadro da elaboração de dissertações académicas. Este papel de «aglutinador» da comunidade de investigadores, tem permitido ao **MNA** contribuir para promover em Portugal a qualidade na investigação arqueológica e reforçar a sua missão na transferência de conhecimento para a sociedade.

Ao longo de 129 anos de fundação do **MNA**, mais de duas centenas de investigadores desenvolveram as suas competências e ampliaram os seus conhecimentos na área da arqueologia, tendo por base o estudo das coleções do Museu e da própria instituição.

No ano de encerramento do **MNA** ao público, dez investigadores encontram-se a desenvolver os seus trabalhos tendo em vista a dissertação de teses de mestrado, doutoramento e projetos de pós-doutoramento. Este número reflete já a intensiva sensibilização que as equipas do Museu tem estado a fazer junto dos investigadores para terminarem presencialmente o seu estudo das coleções, em virtude da necessidade de encerramento integral do Museu para transferência e reacondicionamento das coleções em espaços provisórios, durante o projeto de remodelação integral do **MNA**.

2.2.2 Estagiários

Desde 2008 que existem registos de estágios de alunos na área de conservação e restauro, no LAB C&R do **MNA**.

O número de estágios tem vindo a aumentar nos últimos anos, passando de um, em 2008, para 12, em 2021. Esta tendência tem sofrido oscilações,

diminuindo em 2018 e 2020 (correspondendo este último período à excepcional crise pandémica, COVID-19), no entanto, a tendência é crescente (tabela 11).

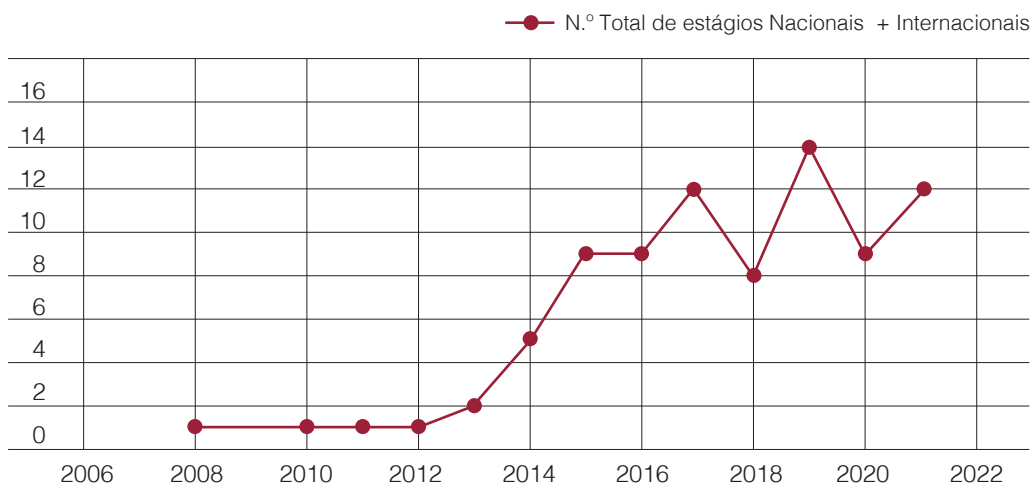


Tabela 11

Estagiários do Laboratório de Conservação e Restauro do MNA (2008-2021)

Os estagiários nacionais, que têm aumentado de forma mais acentuada nos últimos anos (tabela 11), são procedentes, sobretudo, do Curso de Conservação e Restauro da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, tendo passado pelo **MNA** também alguns alunos do Curso de Licenciatura em Arqueologia da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, do Curso de Ciências da Arte e do Património da Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa e do Curso de Arqueologia da Universidade de Lisboa em campanhas promovidas pelo Centro de Arqueologia da Universidade de Lisboa (UNIARQ).

Os estagiários colaboram em ações de conservação preventiva, nomeadamente controlo das condições ambientais e do espólio patentes nas exposições, e ações de conservação e restauro, sendo os materiais mais intervencionados: os materiais cerâmicos, seguido dos materiais pétreos, metálicos, osteológicos e materiais orgânicos.

Pretende-se que os estagiários participem no Plano de Atividades em curso no Laboratório, tendo contacto com o maior número possível de casos e materiais distintos, pondo em prática os conhecimentos teóricos adquiridos durante a formação.

Outros estágios, com temas específicos, designadamente: «Conservação

27 [Consult. 01 set. 2022].
Disponível em WWW:
URL: <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/recursos/voluntariado/>.

e restauro da coleção de metais da Idade do Ferro da Necrópole da Senhora dos Mártires (Alcácer do Sal)» e «Estudo de produções de ouro (Au-Ag-Cu) na Idade do Ferro: tecnologias, ligas e sistemas de união» foram desenvolvidos no **MNA**, em parceria com a Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa. Estes estágios tiveram início em 2021 e finalizam em 2022.

É também possível verificar a participação crescente de alunos provenientes de outros países, nomeadamente e em maior número de Espanha (Escola Superior de Conservação e Restauro, Galiza; Universidade de La Laguna, Tenerife e Faculdade de Belas Artes de San Carlos, Valencia), seguido da Grécia (Instituto Tecnológico de Educação das Ilhas Jónicas, Zakynthos / Zante, Especialização em Conservação e Restauro de Bens Culturais) e México (Universidade ECRO – Escola de Conservação e Restauro do Ocidente).

O LAB C&R do **MNA** também colabora em programas de atualização técnico-científico de funcionários: Museu de Odrinhas, em 2015, e do Instituto do Património Cultural de Cabo Verde, no âmbito da cátedra UNESCO «O Património Cultural dos Oceanos», celebrado entre o CHAM/FCSH-NOVA e a DGPC, em 2018 e 2019. Estas ações estão incluídas no levantamento de estágios (tabela 11).

Para além do LAB C&R, o serviço que mais recebe estagiários no Museu, existem também outros serviços que recebem anualmente estagiários, nomeadamente: SRAV, SIC, Biblioteca e Arquivo e, menos amiúde, a área de comunicação do Museu. Estes resultam sempre do estabelecimento de várias parcerias e protocolos com diversas instituições de ensino, nacionais e estrangeiras.

2.2.3 Voluntariado

No âmbito do Programa de Voluntariado da DGPC, o **MNA** propõe-se anualmente a receber voluntários em vários dos seus serviços.

A seleção é feita mediante o perfil do proponente e as possibilidades de enquadramento do serviço. As inscrições são feitas através da página eletrónica da DGPC²⁷, sendo que o MNA disponibiliza um endereço eletrónico: voluntariado@mнарqueologia.dgpc.pt. para mais informações e/ou esclarecimentos.

Os voluntários que desenvolvem a sua atividade no **MNA** colaboram ou

colaboraram nos seguintes serviços:

- SEEC – funções no Serviço Educativo e de Extensão Cultural – preparação de materiais didáticos para atividades educativas, mediação e apoio a atividades de extensão cultural;
- LAB C&R – Apoio no laboratório de conservação e restauro e em ações de conservação preventiva;
- SRAV – no acolhimento e apoio aos visitantes, esclarecimentos sobre opções de bilhetes, preços, disponibilização informações turísticas;
- SIC – Apoio no serviço de inventário.

Mais concretamente, em relação ao LAB C&R, a partir de 2014, tiveram início as ações de voluntariado com alunos e recém-formados provenientes do Curso de Conservação e Restauro da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, do Curso de História da Arte e Património na Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, do Curso de Ciências da Arte e do Património da Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa e do Curso de Conservação e Restauro da Escola Superior de Artes Decorativas da Fundação Ricardo Espírito Santo Silva.

Esse número tem sofrido oscilações, tendo vindo a aumentar, passando de dois, em 2014, para quatro, em 2016 e 2019. Desde 2019 o número de voluntários tem vindo a decrescer, devido à crise pandémica de COVID-19 (tabela 12), esperando-se uma natural recuperação.

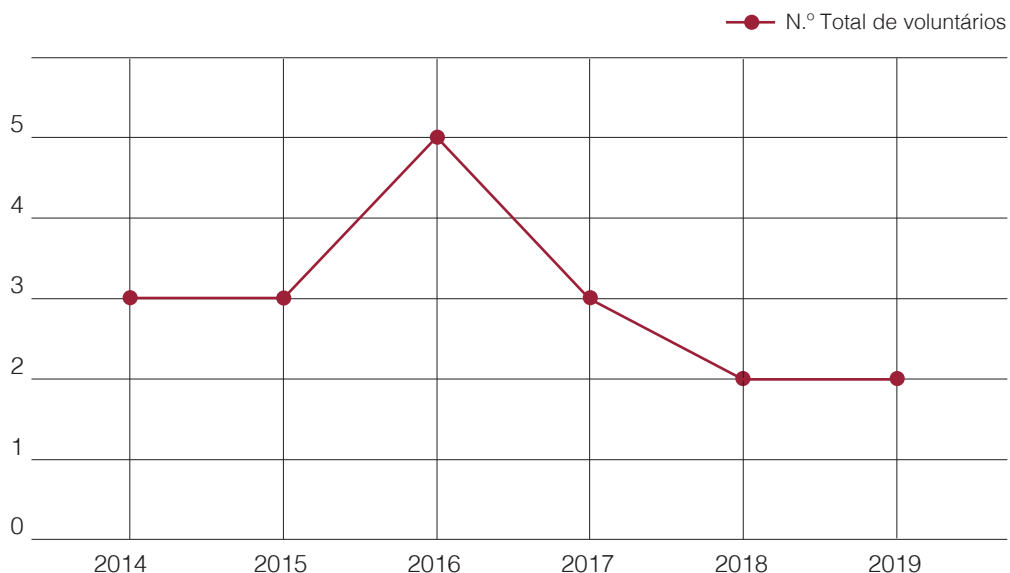


Tabela 12

Voluntariado do LAB C&R do MNA (2014 a 2021)

Os voluntários colaboram em ações de higienização e controlo do espólio da coleção etnográfica do Museu.

2.2.4 Pessoal técnico do Museu

Não existe a prática de adequar o pessoal técnico à especialidade das coleções, os técnicos do **MNA** são polivalentes.

3 Edições

3.1 O Arqueólogo Português

A revista *O Arqueólogo Português* é a mais antiga em Portugal em continuidade de edição num Museu Nacional e tem uma periodicidade anual. Foi fundada em 1895, em parceria com a Editora do Estado: a Imprensa Nacional.

A linha editorial é definida pelo Diretor do Museu, que conta para o efeito com o apoio de um conselho editorial próprio.

As normas editoriais, nomeadamente no que se refere à apresentação de artigos para publicação, são estabelecidas em Normas editoriais específicas, inseridas nas páginas da própria revista.

Até à data já foram editados 30 vol. na 1.^a série (na direção de Leite de Vasconcelos), 5 vol. na 2.^a série (na direção de Manuel Heleno), 6/7 vol. na 3.^a série (na direção de Fernando de Almeida), 26 vol. na 4.^a série (na direção de Francisco Alves e Luís Raposo) e 6/7 vol. na 5.^a série (na direção de Luís Raposo e António Carvalho). Estes volumes estão disponíveis para consulta *on-line*.

3.2 Suplemento ao O Arqueólogo Português

Visando a publicação preferencial de trabalhos monográficos sobre coleções e sítios arqueológicos representados no acervo do **MNA**, ou ainda a publicação de atas de reuniões científicas, organizadas com o apoio do Museu, esta série suplementar à Revista d' *O Arqueólogo Português* é editada ocasionalmente.

Abaixo descrevem-se os títulos da série já publicados:

- N.º 1 – 1999 - *Epistolário de José Leite de Vasconcelos*.

- N.º 2 – 2004 - *Apontamentos sobre a utilização do osso no Neolítico e Calcolítico da península de Lisboa*. As coleções do MNA.
- N.º 3 – 2006 - *Atas do VIII Congresso Internacional de estelas funerárias*.
- N.º 4 – 2008 - *As necrópoles de Silveirona (Santo Estêvão, Estremoz)*. Do mundo funerário romano à Antiguidade Tardia.
- N.º 5 – 2009 - *Um conjunto cerâmico da Azougada*. Em torno da Idade do Ferro Pós-Orientalizante da margem esquerda do Baixo Guadiana.
- N.º 6 – 2010 - *O Castro dos Ratinhos (Barragem do Alqueva, Moura)*. Escavações num povoado proto-histórico do Guadiana - 2004-2007.
- N.º 7 – 2011 - *Leite de Vasconcelos e Orlando Ribeiro*. Encontros epistolares (1931-1941).
- N.º 8 – 2013 - *Manuel Heleno*. Pioneiro do ensino e da investigação arqueológica em Portugal (1923-1964).
- N.º 9 – 2018 - *As necrópoles romanas do Algarve*. Acerca dos espaços da morte no extremo sul da Lusitânia.
- N.º 10 – 2021 - *Troia*. A terra sigillata da oficina 1. Escavações de 1956-1961 e 2008-2009.
- N.º 11 – 2022 - *Life and Death at Torre de Palma: Two Millenia of Rural Life in the Alto Alentejo, Portugal*.

3.3 Outras edições

Para além da Revista e Suplemento d' *O Arqueólogo Português*, o **MNA** promove a publicação de outras edições com o intuito de divulgar as suas coleções e atividades.

São várias as modalidades e suportes físicos em papel, definidas no Regulamento Interno do MNA (Capítulo VI, Título VI, ponto 4), tais como:

- Catálogos sistemáticos;
- Catálogos, roteiros e guias de exposições;
- Monografias Avulsas.

4 Arquitetura

4.1 Arquitetura atual e distribuição de espaços

O **MNA** atual, cuja imagem começou a ser consolidada após 1980, orga-

niza-se da seguinte forma:

Áreas Públicas e Semipúblicas

Acolhimento: Átrio de Entrada, Recepção, Bilheteiras e Loja

Pelo facto do **MNA** nunca ter recebido investimento num programa de arquitetura que adaptasse efetivamente o espaço que ocupa para a sua função museológica, as áreas de acolhimento, recepção, bilheteira e loja são efetuadas na ala sul do complexo monasterial, mais propriamente na torre central da longa galeria alpendrada, que possui uma área de apenas 150 m², manifestamente reduzida para os efeitos pretendidos. Acresce ainda que é no **MNA** que se situam as bilheteiras do Museu e do MJ – Igreja e Claustros, desde 2018, o que coloca mais pressão a este espaço já de si exíguo.

Por esta razão, com a solução existente, não tem sido possível proporcionar aos visitantes que procuram obter bilhete uma experiência feliz e eficaz na circulação e distribuição das filas, que se prolongam desde a entrada do complexo até ao exterior do recinto, ficando as pessoas sujeitas às intempéries do clima.

Também não existe um espaço dedicado para loja do Museu, apenas a existência de quatro vitrinas, dois escaparates de livros e a dispersão de algum *merchandising* pelo balcão de atendimento, assinalam a venda de produtos. Ainda assim, o **MNA** dispõe de um pequeno local de depósito dos produtos da loja que se encontra completamente preenchido e que têm uma área total de 35,2 m² e um volume total de 164 m³.

O **MNA** disponibiliza uma área com cacifos, de várias dimensões, para o público guardar bens pessoais que se encontram próximos das instalações sanitárias (I.S.) de homens, senhoras e para pessoas com deficiência, reservados aos visitantes do Museu. A área de 32,34 m² permite a disponibilização de 52 cacifos para dois tipos de malas, ficando situada no piso 0, contígua à entrada e à sala de exposições temporárias.

De salientar que atualmente o **MNA** não oferece serviço cafetaria, por razões que se prendem com a falta de espaço na atual disposição dos serviços do Museu, existindo apenas duas máquinas de produtos embalados de *self-service* numa sala com uma área de 32,34 m² por onde se efetua o

acesso aos cacifos e às I.S. para os visitantes.

Salas de exposição de longa duração

O **MNA** apresenta atualmente duas exposições de longa duração:

- «Tesouros da Arqueologia Portuguesa», inaugurada em 1980, com cerca de 177,5 m².
- «Antiguidades Egípcias», inaugurada em 1993, com cerca de 117,4 m².

E uma exposição temporária de longa duração:

- «Religiões da Lusitânia. *Loquuntur Saxa*», inaugurada em 2002, com cerca de 807 m².

As três exposições acima referidas ocupam a longa galeria nascente e corpos anexos a norte (figura 16). Em termos de área total ocupam 1.101,9 m².

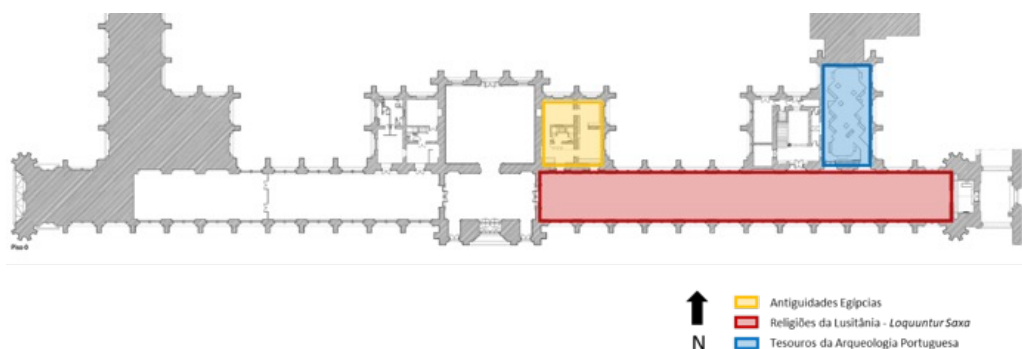


Figura 16

Planta do MNA – piso 0 – galeria nascente – distribuição das salas expositivas à data de 2022

Salas de exposição temporária

Atualmente o **MNA** utiliza parte da galeria poente no piso 0, até ao espaço destinado à «Reserva geral», assinalado de cor cinza na figura 17, como área para acolher exposições temporárias. Este espaço ocupa uma área com 336 m². Ao longo dos anos adaptou-se este espaço com as infraestruturas adequadas para permitir a realização das diversas exposições, facto que tem permitido apresentar exposições temporárias diversificadas de âmbito nacional e internacional.

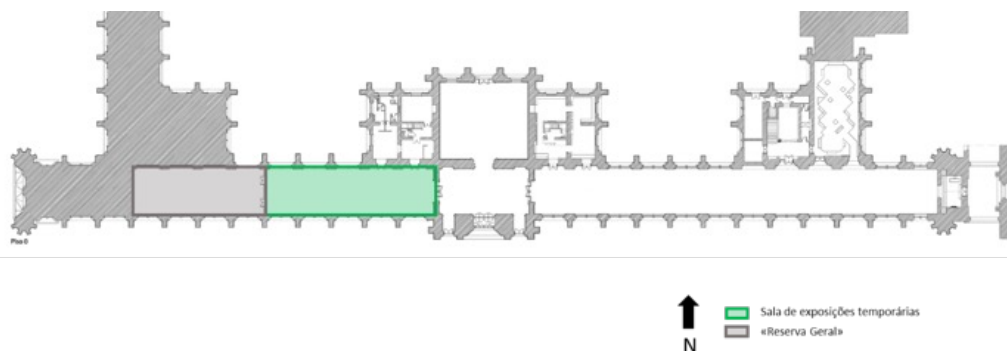


Figura 17

Planta do MNA – piso 0 – galeria poente – distribuição da sala de exposição temporária e «Reserva geral» à data de 2022

A polivalência deste espaço tem também permitido que ali se realizem vários tipos de iniciativas, para além de exposições, tais como: lançamento de publicações, ações do serviço educativo, palestras, workshops, seminários, entre outros. Foi também neste espaço que se realizou a memorável sessão de comunicação pública da atribuição do financiamento ao **MNA** através do Mecanismo de Recuperação e Resiliência - Investimento RE-C04-i02 – Património Cultural - Medida C04-i02-m01 – Requalificação e conservação dos Museus, Monumentos e Palácios Públicos, no dia 22 de dezembro de 2021, que marcou simbolicamente a desafetação do espaço de função expositiva.

Salas e áreas polivalentes

O **MNA** ao longo das últimas décadas apresenta uma programação cultural muito variada, que vai desde ações de disseminação científica a eventos para o público em geral, passando também por inúmeras iniciativas enquadradas pelo serviço educativo, sobretudo em parcerias com escolas de Lisboa e áreas limítrofes.

Para tal, o Museu tem utilizado o denominado «Salão nobre» como lugar de auditório e de sala polivalente, pelo facto de possuir uma área total de 186,6 m², ou seja, com capacidade de acolhimento simultâneo de um número grande de pessoas e por se localizar no piso 1, num espaço nobre do Museu, oferecendo na varanda uma notável vista para o Tejo.

Todavia, a sala não está equipada com todas as funcionalidades que um auditório possui nos dias de hoje, mostrando-se inadequada para o melhor acolhimento de iniciativas de carácter mais alargado, condicionando a qualidade dos eventos e a qualidade da experiência dos participantes.

Para eventos ou iniciativas de menor escala e consequentemente com me-

nor público, o **MNA** oferece ainda uma sala, denominada de «Sala Bustorff», localizada no piso 1 da torreta norte da ala nascente, que tem de área total 49,3m².

Áreas Semipúblicas e Privadas

- Direção e Serviços Administrativos

Trata-se de Serviços Internos instalados em Áreas Semipúblicas, cujo acesso é condicionado aos técnicos do Museu e aos investigadores e pessoal devidamente autorizado para circular, bem como interlocutores previamente identificados.

Atualmente a área administrativa e de Direção do Museu situa-se no corpo adossado a noroeste, no piso intermédio do edifício.

A área administrativa compreende a sala da secretaria, onde se encontra também o arquivo de expediente, relativo às entradas e saídas, processos de recursos humanos e contabilidade com uma área de 33,4 m²; uma sala de economato e arquivo intermédio com área de 6 m² e uma sala para o arquivo administrativo intermédio e histórico, que ocupa 12,7 m². Tanto o arquivo administrativo como o economato ocupam uma área que, dado o volume de documentação e logística, é insuficiente para as necessidades atuais e futuras do Museu.

O gabinete do diretor do **MNA** comunica com a área da secretaria, possuindo uma área de 26,2 m² a qual acresce uma pequena sala de reuniões com uma área de 27 m².

- Serviços Técnicos

Os restantes serviços técnicos distribuem-se no piso intermédio e piso 1, ao longo de toda a galeria, com as seguintes disposições e áreas, apresentadas na tabela 13:

Serviços Técnicos	Localização	Área total
Arquivo – serviços técnicos	Piso intermédio – galeria poente	24,8 m ²
Comunicação	Piso 1 – galeria poente	45,8 m ²
Estúdio fotográfico	Piso 1 – galeria nascente	24,8 m ²
Laboratório de Conservação e Restauro (LAB C&R)	Piso 1 – galeria nascente	127,6 m ²
Design e Imagem	Piso 1 – galeria nascente	24,8 m ²
Serviço de Inventário e Coleções SIC	Piso 1 – galeria nascente	108,6 m ²

Cont.

Serviços Técnicos	Localização	Área total
Sala de investigadores	Piso 1 – galeria poente	154,6 m ²
Serviço Educativo e de Extensão Cultural	Piso 1 – galeria poente	76,9 m ²
Gabinete de Gestão e Planeamento estratégico	Piso 1 – galeria nascente	24,8 m ²
Biblioteca e Arquivos	Piso intermédio – torre adjacente à Torre oca – ala nascente e Piso 1	337,5 m ²
Oficina	Piso 0	33,12 m ²
TOTAL		983,32 m²

Tabela 13

Áreas dos espaços ocupados pelos distintos serviços técnicos do MNA

De todos os serviços mencionados na tabela 13, importa descrever com maior pormenor o LAB C&R, já que se distribui por várias salas com diferentes funcionalidades, nomeadamente:

- Sala de registo/gestão de informação sobre os bens culturais tratados no laboratório, com uma área de 24,8 m²;
- Sala de armazenamento de bens culturais antes e após a intervenção no laboratório, com uma área de 24,8 m²;
- Sala de trabalho para intervir nos bens culturais que funciona como núcleo do laboratório, com uma área de 31,3 m²;
- Sala de equipamento pesado, como estufas, câmara de vácuo, câmara de ultrassons, refrigerador (frigorífico) com uma área de 26 m²;
- Sala de lavagem de bens culturais, de estabilização e de tratamentos químicos com uma área de 20,7 m².

Bem como o SIC, que se distribui por quatro áreas distintas:

- Sala de coordenação e tratamento administrativo de competências que se lhe reportam, com 49,6 m²;
- Duas salas para inventário e catalogação manual e informático dos bens culturais, com uma área de 84,8 m²;
- Duas salas para produção das caixas para os bens culturais e armazenamento de suportes, com uma área de 49,6 m²;
- Sala dos investigadores, com área total de 154,6 m².

Um estúdio fotográfico está instalado no piso 1 para registo do estado de conservação e das intervenções de restauro dos bens, mas também para

registo fotográfico com melhor qualidade, tendo em vista publicações, ou uso de imagens para grandes formatos. Atualmente dispõe de uma área de 24,8 m².

Na área de serviços técnicos no piso 1, o **MNA** disponibiliza várias salas para uso de investigadores e profissionais que no âmbito da sua atividade académica e/ou científica sejam autorizados a aceder às coleções do Museu para desenvolvimento de estudos. Atualmente a área total que é ocupada para este fim é de 154,6 m².

Finalmente, o Museu dispõe de uma oficina localizada no piso 0, sob a escadaria nobre na ala nascente e com acesso para pátio tardoz, possuindo uma área total de 33,12 m².

- Biblioteca e Arquivos pessoais

A área que a Biblioteca e os Arquivos pessoais ocupam distribui-se por vários espaços e salas, conforme as funcionalidades necessárias, nomeadamente:

- Quatro salas, localizadas nos corpos adossados a norte - torreta nordeste no piso intermédio, onde estão em depósito os manuscritos, livro antigo, livros, revistas, folhetos de literatura de cordel, separatas, gravuras, etc. Estas salas possuem uma área de 105 m² e um volume de 368,7 m³;
- Duas salas na galeria nascente situadas no piso 1, onde estão arrumados os livros em livre-acesso, das secções da Península Ibérica (PI), África (A), Ásia e Oceânia (AO), Teses, Biblioteconomia (BAD), Europa Central (EC), Europa do Norte (EN), Epigrafia (EPI), França (F), Ilhas Britânicas (IB), Itália (IT), Mediterrâneo Oriental (MO), Museologia (MUS) e Numismática (NUM), com uma área de 49,6 m² que corresponde a uma área de 72,4 m³.
- Uma sala de leitura para uso dos utilizadores internos e externos no piso 1, com 49,5 m² com exposição de obras recentemente chegadas à Biblioteca;
- Duas salas de serviços técnicos para catalogação, inventariação de documentação e apoio à edição d'*O Arqueólogo Português*, suplementos e catálogos, no piso 1, com 49,6 m².

- Arquivo Fotográfico e desenho

O **MNA** possui também um vasto arquivo fotográfico que se constituiu ao longo da existência do Museu, por registo de imagem de peças e sítios arqueológicos do país recolhidas durante a realização de trabalhos de

campo, exposições e espaços antigos do Museu. É constituído por cerca de 30.000 negativos, 10.000 fotografias, 1.466 chapas de vidro, 800 diapositivos e 4.200 transparências, de vários formatos, em preto e branco e cor. Encontra-se localizado no piso 1 e piso intermédio – torre adjacente à Torre oca – ala nascente.

- Reservas

Atualmente as várias reservas de acervo arqueológico e etnográfico do **MNA** ocupam uma área total de cerca de 868,4 m², que é manifestamente insuficiente para a totalidade das coleções ou para um natural crescimento do acervo futuro, caso o Museu pretenda incorporar novos bens culturais.

A «Reserva geral» de coleções de arqueologia consiste na área de maior dimensão no Museu (264 m² com um total de 1.800 m³). Os restantes espaços de reserva espalhadas pelo Museu tem áreas menores, a saber:

Reservas	Localização	Área m ²	Área m ³
Litoteca	Piso 0 – pátio tardoz	150 m ²	n.a.
Coleção de ânforas	Piso 1 – galeria poente	49,5 m ²	126,4 m ³
Coleção Egípcia não exposta	Piso 1 – galeria poente	24,8 m ²	63,2 m ³
Réplicas	Piso 1 – galeria poente	24,8 m ²	63,2 m ³
Coleção Etnográfica	Piso 1 – galeria nascente	74,4 m ²	189,6 m ³
Depósito	Piso 1 – galeria nascente	191,6 m ²	1.341 m ³
Coleção de metais - «Sala seca»	Piso intermédio – corpo adjacente – ala nascente	49,3 m ²	227 m ³

Tabela 14

Áreas dos principais espaços de Reservas das coleções arqueológicas do MNA

- Outras áreas

De acordo com o «Regulamento Interno do Museu», o Grupo de Amigos do **MNA** (GAMNA), tem a sua sede na instituição tendo-lhe sido atribuída, em 2013, uma sala que tem de área total de 24,8 m².

4.2 Acessos e circulações.

4.2.1 De bens culturais móveis

De acordo com o «Regulamento Interno do MNA», o acesso às coleções, quer estejam localizadas na «Reserva geral», Reservas específicas, Ar-

quivo ou Biblioteca do Museu, só é permitido aos técnicos que mais diretamente trabalham na gestão das coleções e em programas educativos e de extensão cultural.

28 Documentos disponíveis na página eletrónica do MNA [Consult. 01 set. 2022]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.museunacionalarqueologia.gov.pt/?p=304>>.

Sempre que justificado, pode ser facultado o acesso a pessoas terceiras, desde que sob a direta supervisão dos funcionários do Museu. Os investigadores que colaboram com o Museu e que se encontram a desenvolver projetos de investigação, podem igualmente ter acesso às reservas mediante solicitação e autorização do Diretor do **MNA** (Regulamento Interno do MNA, capítulo IV, ponto 7).

O acesso aos fundos documentais do **MNA** obedece aos mesmos princípios que orientam o acesso às coleções (Regulamento Interno do MNA, capítulo IV, ponto 8). O Museu disponibiliza o acesso aos registos de inventário e documentos de arquivística através de sistemas informatizados e em linha com os sistemas implementados pela DGPC. A informação sobre peças do acervo do **MNA**, nomeadamente legadas, doadas ou depositadas, pode ser sujeita a restrições de acesso, decorrentes de direitos autorais e prioridades de reserva previamente estabelecidas com o Museu, pelo que cada caso é pontualmente analisado.

As condições gerais de utilização dos dados que resultem do acesso a coleções ou fundos documentais encontram-se estabelecidos no «Regulamento Interno do MNA» (Capítulo IV, ponto 9); «CIRCULAR 1/87 - Condições gerais para o estudo das coleções do MNA», «Regulamento da Biblioteca do MNA» e «Regulamento do Arquivo do MNA»²⁸. Acresce que estas normas estão estabelecidas pela tutela, nomeadamente para efeitos de fotografia através do Despacho n.º 10946/2014, de 18 de agosto, que estabelece o “Regulamento de Utilização de Imagens de Museus, Monumentos e outros Imóveis afetos à DGPC”.

4.2.2 De público

O horário de funcionamento do Museu, até ao encerramento ao público no dia 19 de abril de 2022, é o comumente praticado nas instituições tuteladas pela DGPC, isto é, as exposições estarem abertas ao público de 3.ª feira a Domingo, entre as 10h00 e as 18h00. No entanto, este horário foi sempre alargado quando necessário, de modo a adequar-se à programação cultural e a natureza dos eventos realizados no Museu. Estão neste caso as celebrações das Jornadas Europeias de Património; o Dia do Investigador; o Dia Internacional dos Museus; o Dia do Monumentos e Sítios; e Noite Europeia dos Museus, como exemplos mais frequentes.

O «Regulamento Interno do MNA» prevê um articulado breve com normas de visita (Capítulo IV, ponto 5) que inclui os direitos e os deveres dos visitantes, as interdições e advertências a ter em conta, sempre de modo a assegurar a segurança dos visitantes e a salvaguarda das coleções. De salientar que o Museu proíbe a entrada a animais de companhia, exceto nos casos de lei previstos para assistência a pessoas com deficiência.

Na receção do Museu encontra-se em permanência e em local visível, o «Livro de Reclamações» tal como exigidos e definidos pela legislação em vigor: Decreto-Lei n.º 156/2005 de 15 de setembro alterado pelo Decreto-Lei n.º 371/2007, de 6 de novembro, Decreto-Lei n.º 118/2009, de 19 de maio, Decreto-Lei n.º 317/2009, de 30 de outubro, e Decreto-Lei n.º 242/2012, de 7 de novembro; a Portaria n.º 1288/2005, de 15 de dezembro, alterada pela Portaria n.º 70/2008, de 23 de janeiro, e a Portaria n.º 896/2008, de 18 de agosto. Os visitantes podem ainda optar pelo «Livro de Reclamações on-line», «Livro de Reclamações Amarelo» e «Atendimento público avaliado», conforme o Decreto-Lei n.º 74/2017, de 21 de junho.

O **MNA** dispõe de um “Regulamento de utilização de Cacifos” que disponibiliza em número de 52 gratuitamente, no piso 0, para os visitantes e os utentes de atividades culturais desenvolvidas no Museu. Os funcionários, voluntários e colaboradores contratados do Museu dispõem de cacifos individuais, ou gabinete de trabalho, no piso 1.

Relativamente ao SEEC, o funcionamento é de 2.ª a 6.ª feira das 10h00 às 12h30 e das 14h00 às 17h30. Os grupos escolares que participam nas iniciativas organizadas pelo serviço fazem-no durante este período e as atividades extra visita às exposições, são sempre realizadas numa das salas afetas ao SEEC, consoante a tipologia da mesma. Os públicos não escolares, são exclusivamente enquadrados em atividades desenvolvidas pelo SEEC, ou no decorrer de uma exposição, ou de algum evento definido na programação cultural do Museu.

Devido ao seu caráter especializado, a BMNA está especialmente vocacionada para apoiar os técnicos do Museu, investigadores, professores, estudantes universitários ou pós-universitários e profissionais da área da arqueologia ou áreas interdisciplinares. Funciona todos os dias úteis, exceto nos feriados nacionais e municipal, de 2.ª a 6.ª feira, das 10h00 às 18h00.

A BMNA é um espaço de consulta local, semidireta, de carácter público, acessível a todos os indivíduos maiores de 18 anos, nos termos do Regulamento da Biblioteca do Museu Nacional de Arqueologia (2020). A consulta de obras pelos utilizadores externos faz-se presencialmente, não se praticando o empréstimo domiciliário. Neste regulamento é ainda referido que se reserva o direito de acesso a qualquer utilizador cujo comportamento se revele (ou tenha revelado) inadequado. No caso da consulta de obras antigas ou com necessidade de cuidados especiais no seu manuseamento, a BMNA reserva-se o direito de pedir aos utilizadores que utilizem equipamento adequado para o efeito; esse equipamento será cedido pela biblioteca.

4.2.3 De trabalhadores/colaboradores

Todos os funcionários, com exceção dos funcionários do SRAV, dispõem de gabinete no piso 1. Alguns funcionários dispõem também de cacifo no mesmo piso.

4.2.4 Acessos a espaços autónomos segundo o horário de funcionamento do Museu

O acesso ao «Salão nobre» é efetuado especialmente por utilizadores externos no âmbito de atividades e eventos agendados na programação cultural do MNA. Também outros espaços do **MNA**, como a designada «Sala 100», são frequentados sobretudo por públicos escolares para a realização de atividades educativas e pedagógicas.

4.3 Instalações

4.3.1 Condições ambientais

No interior do edifício do Museu, não existem meios de controlo ambiental monitorado, à exceção das salas expositivas permanentes «Antiguidades Egípcias» e «Tesouros de Arqueologia Portuguesa», que têm sistema de ar condicionado.

Todo o edifício dispõe de janelas orientadas no geral a norte, sul e uma janela a oeste do edifício, todos os gabinetes do piso intermédio e piso 1 têm estore interior em tela branca.

Existem também ventiladores embutidos nas janelas em certas áreas do edifício do piso 0, galeria poente, na sala dedicada às exposições temporárias, na «Reserva geral», nas I.S. e na sala de controlo de segurança

(galeria nascente). No piso 1 também o LAB C&R possui ventiladores embutidos nas janelas para extração de ar.

Para maior comodidade térmica e filtragem dos raios U.V., foram instalados no piso 0, galeria poente, uma película aderente em todas as janelas na «Reserva geral», enquanto na sala vocacionada para receber exposições temporárias, e na sala da exposição «Religiões da Lusitânia. *Loquuntur Saxa*» (galeria nascente) foram instalados gradis de ferro.

Existem vários equipamentos de aquecimento utilizados pelos serviços que são volantes e a óleo.

4.3.2 Iluminação geral

No que se refere à iluminação do edifício do **MNA**, este dispõe de iluminação natural e artificial variável, designadamente: fluorescente, halogénio e leds, dependendo do tipo de zona/espço ou sala expositiva, ou de serviços (gabinetes), como reservas, «Salão nobre», «Sala Bustorff» e outras, do Museu.

Em caso de falha de energia em zona expositiva, existem também em algumas zonas com lâmpadas de tungsténio de sinalização de saída de emergência.

4.3.3 Eletricidade, água, voz e dados e outras instalações

O edifício é abastecido pela rede pública de água canalizada potável e saneamento de águas residuais pela EPAL - Empresa Portuguesa das Águas Livres, S.A.

O fornecimento de energia elétrica é pela empresa ENDESA ENERGIA S.A. Os serviços de voz e dados (serviço fixo telefónico e rede pública de telecomunicações) são fornecidos atualmente pela empresa de comunicações MEO - Serviços de Comunicações e Multimédia, S.A., pertencente à Altice Portugal.

4.3.4 Acessibilidades físicas

O Decreto-Lei nº163/2006, de 8 de agosto, que veio revogar o Decreto-Lei nº 123/97, de 22 de maio, aprova o regime da acessibilidade aos edifícios e estabelecimentos que recebem público, via pública e edifícios habitacionais.

O **MNA** por se localizar num monumento nacional, e nunca ter sido alvo de obras de adaptação a funções museológicas, apenas parcialmente cumpre a legislação em vigor. A acessibilidade a pessoas com deficiência só é possível no piso 0, onde se localizam as exposições e áreas públicas.

Apesar das limitações do **MNA** nesta matéria, no «Regulamento interno do Museu», Capítulo IV, ponto 6., estão previstas as condições oferecidas, nomeadamente: meios elementares de locomoção a pessoas imobilizadas e o acompanhamento personalizado da visita a invisuais e surdos pelo SEEC.

5 Exposições

Nos últimos vinte anos, a oferta expositiva de longa duração do **MNA** foi caracterizada por três propostas, realizadas uma por década, entre 1980 e 2002. São elas: «Tesouros da Arqueologia Portuguesa» (1980); «Antiguidades Egípcias» (1993) e «Religiões da Lusitânia. *Loquuntur Saxa*» (2002).

As três exposições partem de conceitos e contam histórias, embora interessantes e compreensíveis, que não têm qualquer ligação entre si.

Cada exposição, com museografia própria e datada, existe autonomamente, tornando-se assim impossível ao visitante percecionar qualquer fio condutor na visita ao Museu, devido à reconhecida dificuldade em estabelecer pontes entre as narrativas das exposições.

Escassas ligações que, ainda assim, se conseguem estabelecer, apenas se obtêm em visitas orientadas.

Independentemente de muitos dos bens culturais expostos nestas exposições serem centrais na coleção do **MNA** parece claro que, após a remodelação integral do Museu, não faz qualquer sentido remontar estas exposições.

Assumida esta posição estratégica, o **MNA XXI** irá assim apresentar novas propostas expositivas integrando as suas diversas coleções, considerando também os contributos mediante a auscultação pública.

5.1 Exposições de longa duração

5.1.1 «Tesouros da Arqueologia Portuguesa»



Figura 18
Pormenor da exposição Tesouros da Arqueologia Portuguesa

Inaugurada em 28 de novembro de 1980 e reformulada em 2001 e 2017 (nesta última data, aquando da apresentação da exposição temporária «Ouro antigo. Do Atlântico ao Mar Negro»), encontra-se exposta numa sala especialmente adaptada para garantir especiais condições de segurança, apresenta alguns dos mais preciosos objetos das coleções do **MNA**.

Trata-se de um número notável de objetos de joalheria antiga, provenientes de escavações ou, mais frequentemente comprados a ourives ou aos próprios achadores, que pela sua representatividade, permitem uma visão de conjunto sobre a evolução desta arte no atual território português, desde os primórdios da metalurgia – Calcolítico – até à Alta Idade Média. Esses objetos foram reunidos ao longo de várias décadas e as circunstâncias particulares da sua aquisição explicam a frequente ausência de informação sobre as condições de achado e contextos arqueológicos que permita, quer determinar a posição cronológica ou a localização geográfica dos achados, quer extrair conclusões que vão para além da simples análise material dos objetos, limitada a aspetos formais, estilísticos ou técnicos. De facto, os materiais arqueológicos não são em si mesmos docu-

mentos acabados e para que possam ser historicamente valorizados é necessário conhecer-se o contexto exato em que foram encontrados, em que possuíam uma função.

29 [Consult. 01 set. 2022].
Disponível em WWW:
<URL: <http://www.museu-nacionalarqueologia.gov.pl/?cat=70>>.

Mais informação sobre a exposição encontra-se disponível na página eletrónica do Museu.²⁹

5.1.2 «Antiguidades Egípcias»



Figura 19
Pormenor da exposição *Antiguidades Egípcias*. Estatueta de Sekhmet (MNA N.º Inv. E 199)

Inaugurada a 20 de dezembro de 1993, sob o comissariado de Luís Manuel Araújo, apresenta 309 bens culturais pertencentes à coleção egípcia do **MNA**, constituída ao longo da primeira metade do século XX.

A coleção de antiguidades egípcias do **MNA** é constituída por 584 bens, tendo sido reunida ao longo do século XX: primeiro por José Leite de Vasconcelos, fundador do Museu, que em 1909 trouxe do Egito cerca de setenta objetos; depois pela rainha D. Amélia, fruto da sua viagem ao Egito, em 1903, trazendo cerca de duzentas peças que posteriormente, em 1910, passaram para a posse do Estado. Os restantes bens culturais foram doados pela família Palmela, por Bustorff Silva e Barros e Sá, entre outros. Há cerca de oitenta peças de origem desconhecida.

Cobrando mais de 5.000 anos de História, os bens expostos, essencialmente provenientes de ambientes religiosos e funerários, representam os

grandes períodos da Civilização Egípcia, salientando-se o período faraônico (c.2660 a 1070 a.C.), a época greco-romana (332 a.C. - 395 d.C.) e o período copta (395 - 642 d.C.). A exposição disponibiliza informação via código QR desde agosto de 2020.

5.1.3 «Religiões da Lusitânia. *Loquuntur Saxa*»



Figura 20
Pormenor da exposição Religiões da Lusitânia - *Loquuntur Saxa*

A exposição «Religiões da Lusitânia. *Loquuntur Saxa*» (2002), organizada para recordar o centenário da edição da obra homónima em três volumes de José Leite de Vasconcelos foi, no entanto, muito mais do que isso. Correspondeu também a uma exposição de temática cronológica-cultural que permitiu a edição de uma verdadeira opus magna que atualizou o tema.

Inaugurada em 27 de junho de 2002 (sob coordenação de José Cardim Ribeiro), esta exposição foi projetada para se apresentar temporariamente durante cerca de dois anos, todavia nunca foi desmontada por falta de verba para a construção de proposta alternativa. Hoje, cerca de 20 anos depois da data prevista para o seu término, a exposição apresenta

um inegável desgaste e desatualização da museografia, acentuado pelos «vazios» resultantes da ausência dos bens culturais impreterivelmente desenvolvidos às instituições emprestadoras e, ainda, pelas inevitáveis necessidades de atualização dos conteúdos resultantes dos avanços da ciência arqueológica ou dos dispositivos museográficos. É certo que houve desde a inauguração a inclusão de alguns bens culturais: as novas esculturas do Santuário Endovélico (Alandroal), identificadas nas escavações luso-alemãs já no século XXI; a inscrição em língua lusitana de Arronches ou a inscrição honorífica ao Divino Augusto identificada no Largo do Contador-Mor, em Lisboa. Mas, claro, estas inserções, apesar da relevância cultural e arqueológica dos bens, não alteraram a imagem geral ou particular da exposição.

30 Projeto de desenvolvimento de uma solução digital pela *startup* com o mesmo nome – *ZoomGuide*. Tendo sido ecentemente reconhecida como a melhor na área da Cultura e Turismo pela World Summit Awards, 2022.

Apesar de tudo, esta exposição exhibe bens passíveis de descrever quase todos os aspetos civilizacionais do período romano no atual território português, desde o lento e bem-sucedido processo de integração do território no império romano com o respeito pelas tradições locais, aos aspetos políticos, sociais, económicos, artísticos e mesmo da vida quotidiana da época, nas várias regiões do território. Como tal, tem servido de importante recurso pedagógico e educativo para públicos escolares e o público em geral.

Numa tentativa de modernizar a exposição e de dar resposta às novas exigências impostas pela transição digital, que a pandemia COVID-19 veio acelerar, nos dois últimos anos foram disponibilizados serviços digitais, seja através de código QR (outubro de 2020), seja através de um motor de busca baseado em inteligência artificial – *Zoomguide*³⁰ (maio de 2021).

Manteve-se patente ao público até ao encerramento do Museu, no dia 19 de abril de 2022. Na história do **MNA** e, muito provavelmente, ao nível da programação expositiva dos Museus Nacionais, esta será lembrada como a mais permanente de todas as exposições temporárias.

5.2 Exposições Temporárias: Política e estratégia

A conceção e produção de exposições temporárias no **MNA** tem início em 1980, com a apresentação da exposição temporária «A escultura romana» (23 de junho) a que se segue, ainda no mesmo ano (28 de novembro), a mostra «A I Idade do Ferro no Sul de Portugal: epigrafia e cultura».

Esta realidade permite considerar na História do **MNA**, no tema das exposições temporárias, uma separação clara entre os períodos 1906, data da

inauguração ao público do Museu na ala oitocentista do MJ, até ao seu encerramento ao público em 1978 – um primeiro período em que o Museu não oferece qualquer exposição temporária, mas apenas uma exposição permanente alterada desde a fundação do Museu – e um segundo período entre 1980 e 2021.

Neste segundo período podem individualizar-se, ainda, duas fases distintas, mas complementares e que se sobrepõem parcialmente no final da década de 90 do século XX.

A desmontagem em 1992 da muito desejada exposição permanente «Portugal das Origens à Época Romana», que apresentava brevíssimas sínteses desde os mais antigos vestígios de ocupação humana até ao final da Época Romana, no território português, com base nas coleções do Museu e que foi inaugurada em 16 de outubro de 1989, para a instalação da exposição «Lisboa Subterrânea» organizada no âmbito da iniciativa Lisboa Cidade Capital Europeia de Cultura'94. Este, foi um processo muito discutido internamente e contestado, que deixou algumas marcas traumáticas na equipa do Museu, constantemente avivadas pela incapacidade no final desta mostra e nos anos seguintes de se proceder à remontagem de uma nova exposição permanente que contasse a história da presença humana no atual território nacional e apresentasse as coleções de referência nacional e internacional que o **MNA** detém.

A correta leitura desta impossibilidade gerou uma resposta estratégica, pragmática, muito adequada e dinâmica, que foi determinante para o **MNA** seguir um outro caminho para a sua programação, e que assentou na constituição de muitas parcerias, na grande rotatividade de exposições apresentadas em diferentes espaços do Museu e num olhar conceptual largo. Hoje é consensual que a opção, além de muito produtiva, teve especial sucesso no domínio da museologia, também pela aposta na variedade de museografias e alguma atenção para a acessibilidade física e intelectual, bem como da comunicação em Arqueologia.

No período iniciado a partir de 1980, percebe-se a inclusão nas preocupações da Direção e da equipa do Museu de uma nova perspetiva: a definição de programas expositivos balizados ou na cultura/tipologia material ou na cronologia dos acervos. Existe uma primeira fase até 1995/8 que fica marcada pela disponibilização de três pequenas exposições permanentes: «Tesouros da Arqueologia Portuguesa» (1980-2021); «Portugal das Origens à Época Romana» (1989-1992) e «Antiguidades Egípcias» (1993-2021), que visaram mostrar coleções bem definidas do Museu.

Neste período, iniciado em 1995/8 e desenvolvida até 2021, existe um momento bem definido, no qual foi possível apresentar algumas dezenas de exposições temporárias, agrupadas em torno de temas/eixos que seguidamente se enumeram:

1) Cinco grandes exposições de temática cronológica e cultural. Tratou-se de exposições sínteses, onde as coleções do **MNA** tiveram grande destaque e que foram inauguradas sucessivamente entre 1995 e 1999. Foram acompanhadas por catálogos muito completos que contaram com a colaboração de muitos especialistas, constituindo os próprios textos, muito atualizados sobre certos períodos da Proto-história e da História no território nacional, então a nova bibliografia de referência sobre cada tema.

Neste elenco de exposições síntese que, claro está, começaram a ser planeadas anteriormente apenas faltou dedicar uma grande exposição sobre o quotidiano das sociedades agro-pastoris do IV-III milénio a.C. que habitaram o território atualmente português, para mostrar a significativa, abundante e variada coleção de artefactos e conjuntos sepulcrais do Museu. Importa, no entanto, referir que este tema e as coleções não foram esquecidas durante a segunda fase deste período em exposições de outro âmbito, dedicadas a temas ou cronologias circunscritas, como é o exemplo «Paisagens Megalíticas – Évora (Alentejo) – Carnac (Bretanha)» (2003), ou «Cascais há 5000 anos: espaços da morte das antigas sociedades camponesas» (2004). Em 2021, o acolhimento e reprogramação da exposição internacional «Ídolos. Miradas milenarias/Ídolos. Olhares milenares», organizada com o Museu Arqueológico de Alicante e o Museu Arqueológico e Paleontológico Regional de Alcalá de Henares, veio, de certa forma, suprir essa lacuna, permitindo a apresentação das coleções históricas do **MNA**, em diálogo com outras de Portugal e Espanha e a edição de um catálogo que constituirá durante alguns anos um verdadeiro Estado da Arte.

2) Exposições realizadas no MNA ao abrigo de protocolos celebrados com entidades locais e regionais

Realizaram-se cerca de duas dezenas de exposições sobre sítios arqueológicos com investigação recente, o que permitiu exibir realidades praticamente de todo o país. De norte a sul, do interior ao litoral. Tratou-se de um programa expositivo realizado com assinalável sucesso, através do estabelecimento de parcerias com as Autarquias Locais e Museus Municipais ou Regionais, Unidades de Investigação e outros organismos da administração pública como, os entretanto extintos, Governos Civis ou Assembleias Distritais.

Os exemplos são tantos que aqui deixamos a primeira deste ciclo «O povoado de Leceia: Sentinela do Tejo no terceiro milénio a.C.» (1997), em colaboração com a Câmara Municipal de Oeiras, e a última «Loulé. Territórios, Memórias, Identidades» (2017), em parceria com a Câmara Municipal de Loulé/Museu Municipal de Loulé.

3) Algumas exposições sobre coleções específicas

Neste domínio, orientou-se a ação para a revisitação das coleções mais relevantes do **MNA**.

Foi o caso, por exemplo, das exposições «Mosaicos Romanos nas coleções do Museu Nacional de Arqueologia» (2005) ou «Vasos Gregos em Portugal – Aquém das Colunas de Hercules» (2007). E, por vezes, foi possível mostrar diacronicamente, e com grande sucesso, as coleções em diálogo com outras, como sucedeu no caso da mostra «O Ouro tradicional de Viana do Castelo. Da Pré-História à atualidade» (2008).

4) Exposições que corresponderam a desígnios nacionais ou a assinalaram efemérides

No domínio da programação expositiva, o **MNA** não deixou de recordar e assinalar efemérides e acompanhar uma agenda nacional ou internacional na área da arqueologia e do património cultural.

A exposição «O Tempo Resgatado ao Mar» (2014) assumiu um triplo objetivo. Permitia realizar um estado da arte sobre a atividade arqueológica náutica e subaquática; assinalar a passagem dos 30 anos sobre a data da criação da Carta Arqueologia Náutica e Subaquática em Portugal no **MNA**; bem como apresentar o contributo do Museu, no âmbito do debate acerca do reconhecimento de Portugal da sua pretensão de extensão da plataforma continental, tendo em vista equacionar a salvaguarda e conservação do património subaquático que se conserva no leito oceânico.

5) Exposições sobre temas internacionais ou que resultaram de parcerias internacionais

No período em apreço a atividade do **MNA** foi também intensa nesta área, podendo destacar-se a ação do Museu no domínio da diplomacia cultural e científica. A título de exemplo, a programação da celebração do centenário do estabelecimento das relações diplomáticas entre Portugal e a Roménia, com o Alto Patrocínio dos Presidentes dos dois países, foi apresentada uma exposição intitulada «Ouro Antigo. Do Mar Negro ao Oceano Atlântico» (2017).

Por outro lado, a exposição «Identidade e Cultura. Património Arqueológico de Sharjah (EAU)» (2019) inscrevendo-se nesta mesma linha de trabalho acrescentou uma dimensão pouco habitual na realidade portuguesa: a possibilidade de mostrar a investigação realizada por uma missão arqueológica portuguesa no estrangeiro, neste caso, num sítio arqueológico nos Emirados Árabes Unidos.

6) Exposições internacionais, coorganizadas pelo Museu e que se apresentaram no MNA, mas também em museus estrangeiros

O Museu estabelece há décadas parcerias internacionais com o intuito de fomentar a excelência de conteúdos e de ampliar conhecimentos sobre a história e arqueologia também internacionais.

É neste quadro que se deve compreender a exposição internacional «Ístria Mágica: O Património Histórico-Cultural da Croácia» (2000), onde foi mostrada uma visão geral resumida sobre a História, a Arte e a Cultura da Ístria e ao mesmo tempo, apresentados novos achados arqueológicos e tendências artísticas. Os organizadores foram a Embaixada da Croácia em Lisboa e a Representação Permanente da Croácia junto da UNESCO em Paris.

Também a exposição «Aspetos da Vida quotidiana em Bizâncio | Every day life in Byzantium» (2003) foi considerada a mais importante sobre Bizâncio, jamais organizada, tendo sido recebida no **MNA**, através de uma iniciativa conjunta com o Ministério da Cultura Grego e do Ministério dos Negócios Estrangeiros de Portugal, por ocasião da presidência grega na União Europeia.

Neste capítulo, assume particular primazia as relações institucionais e programáticas com os Museus de Espanha. A exposição «AQUA ROMANA – Técnica Humana e Força Divina» (2005), foi coorganizada pelo Museu das Águas (Barcelona); Museu Nacional de Arqueologia (Lisboa); Museu Arqueológico Nacional (Madrid); Museu Nacional de Arte Romana (Mérida) e apresentou-se nos quatro museus. Quase uma década depois, o **MNA** repetiu a fórmula e coorganizou uma exposição intitulada «Lusitânia Romana. Origem de dois Povos», que se apresentou no Museu Nacional de Arte Romana de Mérida (2015) e nos Museus Nacionais de Arqueologia de Lisboa (primeiro semestre de 2016) e de Madrid (segundo semestre de 2016). Mais recentemente as exposições «Ídolos. Olhares Milenares» (2021) e «Côa e Siega Verde. Arte Sem Limites» (2022), ambas com parceiros portugueses e espanhóis, e que encerram a programação expositiva

va do **MNA** antes da intervenção do PRR, são dois bons exemplos de uma dinâmica desta tipologia sempre continuada.

Estas exposições, sempre muito visitadas, permitiram ao Museu, apresentar as suas coleções em diálogo com outras coleções de referência de museus similares, perpetuando nos catálogos os *corpora* de bens culturais selecionados.

Ainda numa perspetiva internacional, mas pretendendo dar a conhecer um imaginário diferente e distante da realidade portuguesa, a exposição «Tesouros da China. As 100 maiores descobertas arqueológicas do século XX» (2004), organizada com a Embaixada da República Popular da China, veio ampliar a rede territorial de parcerias do **MNA**. Com esta mostra, o Museu permitiu trazer a Portugal pela primeira vez informações sobre coleções e locais que remontam da Pré-história (caso do célebre «Homem de Pequim», descoberto na caverna de Chukutião) até às últimas Dinastias Imperiais (Liao, Song, Xia, Yuan e Ming), incluindo réplicas rigorosas e em tamanho natural.

Já no Brasil, o **MNA** assumiu o papel de coorganizador da exposição «LUSA: A Matriz Portuguesa», iniciativa realizada pelo Centro Cultural do Banco do Brasil, no âmbito da Lei de Incentivo à Cultura do Ministério da Cultura. Esta exposição estava integrada num ciclo de exposições sobre a formação étnico-cultural do Brasil, iniciada em 2003, e visava «abordar o elemento europeu, particularmente o português, fundamental na formação do Brasil e que compartilha uma grande história conosco», como escreveu no prefácio do catálogo o idealizador do projeto expositivo, Marcello Dantas. A exposição, que mostrava bens culturais emblemáticos da herança cultural portuguesa ou de Portugal, foi realizada em museus do Rio de Janeiro, em 2007 e 2008, e em Brasília e São Paulo, ao longo de 2008, tendo tido um assinalável sucesso com mais de um milhão de visitantes.

Há também outras dimensões da ação do **MNA** exclusivamente no exterior, quer seja a nível nacional quer a nível internacional, que importa considerar quando falamos de programas expositivos:

- a) Em Portugal: Participação em exposições temporárias e permanentes organizadas por outros museus, ou instituições

O **MNA** é o Museu que tem uma relação espacialmente próxima com realidades e instituições locais. Esta constatação assenta em dois pressupostos. Em primeiro lugar, porque reúne e conserva coleções de todos os pontos do nosso país e, em segundo lugar, em virtude de ter desenvolvido

a partir da década de 80 do século XX, mas, fundamentalmente, a partir dos anos 90, uma política de depósito de longa duração de bens culturais das suas coleções em outros museus de diferentes titularidades.

31 [Consult. 01 set. 2022].
Disponível em WWW:
<URL: <http://www.museu-nacionalarqueologia.gov.pl/?p=5900>>.

O Museu orienta a sua decisão em face das propostas que recebe por critérios que consideram a avaliação do conceito e do projeto museológico apresentado; das condições físicas de conservação e segurança; da importância dos bens culturais solicitados para o discurso expositivo e de eventuais alternativas nas coleções do Museu em face de poder prescindir desses bens culturais no projeto expositivo do próprio **MNA**.

b) No estrangeiro: Participação em exposições internacionais como entidade empregadora

O **MNA** participou ainda ao longo destas décadas em muitas outras exposições internacionais, algumas de referência, através da cedência de bens culturais icónicos das suas coleções que assim se internacionalizam ao serem mostrados a outros públicos e por constarem de catálogos internacionais. Pensamos por exemplo na exposição sobre os «*Celti*», (1991) realizada no Palazzo Grassi, em Veneza e a exposição internacional «Africa. La terra degli spiriti», no Museo delle Culture (MUDEC) na EXPO Milão (2015), onde, no entanto, Portugal enquanto país convidado não participou.

Como se pode observar nesta descrição sucinta, todavia elucidativa, o programa expositivo do **MNA** foi um domínio onde existiu ao longo destas décadas um pensamento estratégico que se baseou numa análise cuidada da realidade, das forças e fraquezas do **MNA**, da sua missão, do valor das suas coleções e da sua capacidade instalada. Um bom conhecimento de diferentes parceiros e o reconhecimento que estes fazem do capital de prestígio próprio da instituição, permitiu uma grande projeção fora de portas nas últimas décadas. Esta estratégia, embora bem alicerçada e implementada, não era imutável, o que lhe permitiu não raras vezes acomodar propostas expositivas ocasionais de qualidade.

Enquanto política de programação expositiva revelou-se tão válida e coerente que pôde ser seguida ao longo de quase três décadas, mantendo-se e incrementando-se até em períodos em que o Museu foi dirigido por distintos Diretores.

O histórico das exposições internacionais, onde o **MNA** esteve presente através de bens culturais que cedeu por empréstimo, está disponível na página eletrónica do Museu³¹.

32 [Consult. 01 set. 2022].
Disponível em WWW: <URL:
<http://www.museunacionalarqueologia.gov.pt/?cat=69>>.

Acreditamos que no quadro do **MNA XXI**, esta estratégia será recuperada, em todo ou em parte, e incorporada na nova política para uma programação expositiva que se desenvolverá na Parte III deste Programa Museológico.

O histórico de todas as exposições temporárias produzidas no **MNA**, ou nas quais o Museu tenha participado, desde aos anos 80 do século XX, encontra-se disponibilizado na página eletrónica do Museu³².

5.3 Google Arts & Culture

O **MNA** é um dos MMP da DGPC que integra o projeto «Portugal: Arte e Património», que resulta de uma parceria com o *Google Arts & Culture*. Este projeto desenvolvido como medida Simplex+, permite aos equipamentos culturais disponibilizar digitalmente, naquela plataforma, bens culturais pertencentes ao seu acervo e exposições virtuais.

Atualmente, o **MNA** disponibiliza virtualmente sete exposições *on-line* e 146 itens, relativos a bens culturais do Museu. As exposições disponíveis são:

- «Museu Nacional de Arqueologia 125 anos» - disponível desde abril de 2018;
- «O Naufrágio de San Pedro de Alcântara» - disponível desde março de 2019. Exposição dedicada à história do naufrágio daquele navio de guerra espanhol, ocorrida a 2 de fevereiro de 1786, ao largo de Peniche e dos trabalhos de escavação e divulgação;
- «Lusitânia: geografia e recursos naturais da terra e do mar» - disponível desde 2019, com a colaboração do Centro de Estudos Clássicos da Faculdade de Letras de Lisboa. Exposição que dá uma visão abrangente da chegada dos romanos à Península Ibérica e das matérias-primas e produtos ex-líbris explorados no território da Lusitânia, parte do atual território português;
- «O mosaico das Musas» - disponível desde dezembro de 2019, com a colaboração do Centro de Estudos Clássicos da Faculdade de Letras de Lisboa. A exposição é dedicada aos painéis que constituem o «Mosaico das Musas», descoberto na Villa romana de Torre de Palma, situada em Monforte;
- «Lisbon Mummy project» - disponível desde abril de 2020, com a colaboração de Carlos Prates/IMI-ARTE, dando a conhecer os estudos efetuados sobre as múmias pertencentes ao acervo do MNA;
- «Heróis Gigantes e Monstros: mitologia grega nos museus por-

- tugueses» - disponível desde fevereiro de 2021, com a colaboração do Centro de Estudos Clássicos da Faculdade de Letras de Lisboa, onde se representam maioritariamente peças do MNA. Exposição dedicada aos cultos e mitos da Grécia antiga;
- «Um Novo Olhar sobre o MNA» - disponível desde 2020, publicada no Dia Internacional dos Museus, onde se dá uma visão global do acervo do Museu e da sua relevância para o conhecimento do território português desde o paleolítico até ao século XX.

5.4 Exposições virtuais

Para além do projeto referido no anterior ponto, o **MNA** tem apostado cada vez mais nos últimos anos na produção e divulgação de conteúdos digitais. É sobretudo na página eletrónica do Museu que essa demanda se tem mostrado mais eficaz, em particular com a oferta de visitas virtuais de exposições de acesso livre e gratuito, tendo em vista chegar a um maior número de públicos. Esta realidade tornou-se primordial a partir de 2020, como resultado de uma resposta do Museu aos impactos causados pela Pandemia COVID-19, estando disponíveis as seguintes:

- «Ídolos. Olhares Milenares»;
- «Identidade e Cultura. Património Arqueológico de Sharjah (EAU)»;
- «Loulé. Territórios, Memórias e Identidades»;
- «*Lucius Cornelius Bocchus*. Um Lusitano Universal».

As visitas virtuais destas exposições podem ser realizadas através de um endereço e consistem num vídeo interativo 360°, com anotações, também elas interativas (podem ser uma inscrição, uma imagem, um vídeo ou áudio), onde se acede a informação mais detalhada sobre o conteúdo expositivo. Desta forma, é possível aceder ao ambiente criado para cada exposição em 3D e proporcionar a transmissão de conhecimentos de forma permanente e abrangente.

A implementação desta nova forma de comunicar visou também a criação de um registo de memórias das exposições que, pela temática e interesse suscitado pelo público, mostraram-se relevantes para prosseguir a missão do Museu nas suas vertentes educativa, cultural e social.

5.5 Exposições instaladas no MNA. Dispositivos, suportes e recursos

Os dispositivos e suportes das exposições são de múltiplas formas, dimen-

sões e tipologias, de forma a acondicionar e a assegurar a conservação dos bens culturais expostos, bem como a permitir que os discursos que refletem também diferentes épocas de produção de exposição no **MNA**, sejam acessíveis ao público, em geral. Os vários dispositivos existentes são: vitrinas; bases; monitores; códigos QR; aplicação *Zoomguide*.

Atualmente nas exposições permanentes e/ou temporária de longa duração, os bens culturais estão expostos do seguinte modo:

- «Antiguidades egípcias»: Toda a estrutura da exposição consiste em paredes rebocadas e pintadas a tinta plástica, de cor cinzenta. Na zona central as paredes são em aglomerado pintado ou com revestimento em pedra. Os bens culturais estão expostos em vitrinas de duas tipologias: vitrinas centrais soltas, que são feitas em metal pintado, vidro e pedra e algumas são praticamente estanques; vitrinas adossadas às paredes, que consistem de aglomerado de madeira pintada e vidro. Os suportes internos dos objetos são quase na sua totalidade feitos de acrílico. As tabelas informativas (legendas) que acompanham as peças consistem de três tipos: papel entre placas de acrílico; papel cartonado; película transparente, ambos *acid free*. É disponibilizado um monitor com reportagem sobre o projeto «*Lisbon Mummy Project*» e em algumas peças é disponibilizado um código QR junto à mesma;
- «Tesouros da Arqueologia Portuguesa»: estrutura e soalho fluutuante em madeira e aglomerado de madeira, construída dentro da sala original do edifício. A entrada para a sala de exposição é feita por uma porta blindada e com dispositivo de segurança. A sala é revestida com pavimento e algumas paredes de alcatifa. Os bens culturais estão expostos em vitrinas executadas em madeira, aglomerado de madeira, metal, vidro com paredes revestidas com tecido à base de lã. Apenas na vitrina n.º 18, o revestimento é diferente pelo fato de se ter feito uma remodelação na mesma, sendo o tecido à base de licra. O facto das vitrinas não serem estanques, permite a entrada de poeiras e a acumulação de sujidade. Por outro lado, impossibilita também a climatização individualizada e, naturalmente, o controlo dos valores de T e H.R. As tabelas com informação (legendas) sobre os bens culturais expostos são colocadas na parede junto às vitrinas e os números correspondentes estão colocados no interior da vitrina ao lado do bem. É disponibilizado um monitor para visualização do «catálogo» sobre a coleção exposta;
- «Religiões das Lusitânia. *Loquuntur Saxa*»: é onde se registam

os equipamentos museográficos feitos com materiais mais resistentes e duradouros, tendo sido criada uma estrutura com base e pavimento em cimento e paredes em madeira, aglomerado de madeira e metal, para permitir a mostra de bens culturais de grande peso e volume. Ao longo da exposição existem vitrinas centrais soltas para algumas peças, que são feitas em metal pintado, madeira e vidro. As tabelas informativas (legendas) são feitas em acrílico. Foram, também, colocadas telas de grandes formatos, ao longo da exposição, feitas em tecido com tratamento e presas em estruturas metálicas, onde se encontram impressos textos informativos alusivos à exposição. Em algumas peças é disponibilizado um código QR sinalizado junto à mesma, bem como a aplicação *Zoomguide*.

6 Comunicação

O Plano de Comunicação do **MNA** tem sido implementado ao longo dos anos prosseguindo vários objetivos, dos quais destacam-se cinco principais:

- Promover o **MNA** enquanto instituição pública que oferece conhecimento, informação, formação e sensações e, nesse sentido, atrair o público a visitar o Museu;
- Divulgar as coleções e as atividades do Museu;
- Divulgar atividade científica que se desenvolve na Arqueologia em Portugal;
- Posicionar o **MNA** como uma referência na Arqueologia para instituições locais e internacionais (incluindo outros museus de arqueologia);
- Contribuir para o posicionamento de Lisboa e de Portugal como um destino turístico de excelência, com uma oferta cultural vasta e abrangente para os diversos públicos nacionais e internacionais.

O museu é uma instituição que ocupa um lugar simbólico na sociedade, uma vez que espelha um coletivo e é simultaneamente um guardião de Memória. Deste modo constitui-se como um lugar central para muitos cidadãos, afigurando-se como uma instituição perene, com uma «marca» indelével, específica, e com objetivos de longa duração. Ao mesmo tempo é um verdadeiro ecossistema com características próprias e uma população específica, mas variada, que se mostra atento, sensível e flexível para, em face dos desafios que a sociedade vive em cada momento, dar espaço

para a reflexão e o tratamento de novos temas, usando um recurso único e específico que são as suas coleções.

Para tal, a comunicação do **MNA** tem sido estruturada com base na divulgação das coleções do Museu em articulação com os temas mais atuais e prioritários, em linha com a missão e os objetivos, assim como com os princípios inscritos em todos os normativos, internacionais e nacionais em vigor. Por outro lado, permite-lhe cumprir assim parte da sua função social.

6.1 Imagem institucional

O **MNA** é identificado através de uma imagem e logótipo da autoria do Professor Aurelindo Jaime Ceia Carichas, estando sujeito às normas de reprodução estabelecidas pelo autor.

O logotipo começou a ser pensado por volta de 1986, quando a equipa do Museu estava a preparar a exposição permanente «Portugal das Origens à Época Romana», trabalho este que se começou a sistematizar em 1982. A imagem foi concebida de forma a constituir uma simbiose entre as linhas identificadoras essenciais de uma anta e de um templo romano, dando assim conta dos ambientes formais e das diferentes cronologias que compõem o acervo do Museu e da Arqueologia nacional. O logotipo foi apresentado publicamente na inauguração da referida exposição «Portugal das Origens à Época Romana», no dia 1 de janeiro de 1990.

6.2 Política de difusão nos meios de comunicação

Em virtude de não dispor recursos humanos especializados na área da comunicação, o **MNA** não faz o tratamento dos media, mas procura manter uma comunicação aberta e dinâmica com alguns órgãos de comunicação social.

Deste modo, projeta-se especialmente em periódicos regionais, nacionais e internacionais que abordam temas relacionados com a divulgação de coleções museológicas, de atividades científicas ou de mediação cultural, bem como os desafios ao funcionamento do setor cultural e museológico, causados por motivos vários e ultimamente pela pandemia COVID-19 e crise económica e financeira.

Sejam os órgãos de comunicação social nacionais, sejam os estrangeiros, escritos ou em formato digitais, sonoros ou televisivos, é política do **MNA** colaborar vivamente com todos aqueles que procuram o Museu para me-

lhor conhecimento da sua estratégia e programação cultural.

Nos relatórios de atividades acessíveis através da página eletrônica do Museu, é possível consultar as notícias publicadas sobre a instituição.

6.3 Relações públicas

O **MNA** não dispõe de um serviço de relações públicas próprio, cabendo tarefas pontuais a diferentes funcionários. De qualquer forma, no quadro da DGPC, é possível encontrar algumas respostas igualmente em situações pontuais.

6.4 Publicidade

Embora nos últimos anos as plataformas de Internet e as redes sociais se tenham tornado o meio privilegiado e incontornável para a divulgação das suas atividades, o **MNA** mantém a comunicação e divulgação das sua missão e atividades, através da produção de pendões, cartazes e desdobráveis, ou a utilização dos serviços de correio e correio eletrónico, para envio de convites, panfletos, sempre que isso se justifica.

O **MNA**, na sua qualidade de Museu de referência a nível nacional, instalado num edifício que é classificado como Monumento Nacional e Património da Humanidade, está presente em praticamente todos os roteiros culturais, arqueológicos, artísticos, patrimoniais e turísticos (impressos e digitais) relevantes que regularmente atualizam a informação que disponibilizam.

6.5 Página eletrónica

O **MNA** foi pioneiro entre os museus do então IPM, no desenvolvimento e disponibilização de uma plataforma institucional na Internet que cumprisse a sua missão pública de divulgação e de acessibilidade digital.

Em pouco mais de dois meses, entre meados de março a 18 de maio de 2002, data em que disponibilizou a sua plataforma, a equipa do **MNA**, juntamente com a jovem empresa DesignaoVivo, da responsabilidade do designer Ricardo Santos, produziu o *layout*, o *front office*, o *back office* e introduziu a base dos conteúdos que foram atualizados quase permanente até aos dias de hoje.

A plataforma em tecnologia *ASPdotnet* perdurou durante 16 anos em ple-

33 < <https://www.museunacionalarqueologia.gov.pt>>.

34 [Consult. 01 set. 2022]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.museunacionalarqueologia.gov.pt/?p=3480>>.

na funcionalidade e autonomia de acesso, sem interrupções, servindo os desígnios institucionais e facultando ao público e à comunidade científica, nacional e estrangeira não apenas a imagem do **MNA**, como o seu contributo para o conhecimento da Arqueologia.

Nesse ano de 2002, o Comité Internacional dos Museus para o Audiovisual e as Tecnologias da Imagem e do Som (AVICOM), do ICOM, integrado na UNESCO, premiou a página eletrónica do **MNA** com o primeiro prémio «Web d'Art d'Or».

A página eletrónica do **MNA** foi reformulada em 2018 e é, desde então, o canal privilegiado de informação sobre o Museu³³. Através da sua navegação, é possível encontrar dados sobre a história da instituição, das suas coleções, das exposições realizadas e/ou atualmente em exibição, oferta de atividades e notícias. Funciona como repositório da ação do **MNA**, dando acesso a todos os «Boletins Digitais» publicados pelo Museu, mas também como plataforma de informação para aceder à informação sobre bens culturais, sobretudo para investigadores e profissionais na área do setor cultural.

A gestão da informação na página eletrónica do Museu é feita de forma sistemática e diária, incluindo correções, atualizações e formatações de textos e páginas, com vista a uma maior uniformidade identitária, uma pesquisa mais intuitiva e uma leitura mais imediata. Para tal, e sempre que possível, foram inseridas hiperligações para uma leitura mais abrangente dos conteúdos veiculados.

6.6 Boletim Digital

Lançado em 2014, o «Boletim Digital» do **MNA** é um meio de comunicação e divulgação das atividades do Museu por excelência, dirigido a diferentes públicos, servindo também como repositório de memória e/ou arquivo das ações realizadas. Tem – desde 2017 – uma periodicidade mensal, estando todos os números publicados *on-line*³⁴. Entre 2014 e 2022, data em que a série foi temporariamente suspensa para reformulação, publicaram-se 92 boletins digitais.

À data deste documento, o aspeto gráfico e a apresentação dos conteúdos estão a ser trabalhados, tendo em vista a modernização do *layout* para se tornar mais apelativo ao leitor. Neste âmbito, pretendemos criar uma versão especial para o período de intervenção no monumento financiada pelo PRR.

6.7 Redes Sociais

35 Disponível em WWW:
<URL: facebook.com/
Museu.Nacional-de-Arqueo-
logia>.

As Redes Sociais, sendo as mais comuns o X (antigo *Twitter*), o *Facebook* ou o *Instagram*, ocupam hoje o lugar de canal privilegiado de comunicação e partilha de informação e que permitem uma diversidade grande de tipos de conteúdos: texto, imagem, filme, música.

O *Facebook* é a rede social digital mais popular e difundida por todo o mundo. Permitindo a criação de perfis, a adição de «amigos», a partilha de conteúdos entre o grupo de «amigos», os comentários ao que vai sendo partilhado e mesmo diálogos escritos *on-line* (chats), etc. Pode funcionar como uma ferramenta de trabalho eficaz na divulgação das atividades do Museu e na captação de públicos. Por esse motivo, o **MNA** está no *Facebook*, desde 2013³⁵.

O *Instagram* é a uma das redes sociais mais utilizada no mundo. Permite a partilha de imagens, vídeos e stories entre os seus utilizadores, bem como os diretos – IGTV, vídeos até 60 minutos, que são cada vez mais utilizados. Deste modo, é uma importante ferramenta para seguir e acompanhar as novidades e atividades no **MNA**, reforçar a ligação dos públicos com o Museu, bem como captar novos públicos.

O **MNA** aderiu ao *Instagram* apenas em setembro de 2020, embora num curto espaço de tempo, o perfil do Museu tem sido frequentemente dinamizado.

6.8 Outras plataformas digitais

O **MNA** tem vindo, desde 2017, a disponibilizar registos audiovisuais no canal *Youtube*.

Desde que foi criado, foram produzidos e disponibilizados abundantes vídeos sobre a história e as coleções do Museu, ficando disponível no Canal Youtube do **MNA**.

Outra forma de divulgar as atividades do **MNA**, além das plataformas da DGPC, é através de entidades terceiras, tais como a Agenda Cultural da Câmara Municipal de Lisboa, ou nas páginas eletrónicas de parceiros que com o Museu organizaram conjuntamente exposições e atividades.

O código QR é uma outra funcionalidade digital já adotada pelo **MNA**, que foi implementada em várias exposições temporárias. Foi também utilizado

em resposta às orientações da Direção Geral da Saúde no que respeita à prevenção e minimização de número de infeções pelo SARS-Cov-2 (COVID-19) em espaços culturais. A sua fácil utilização, que necessita de investimentos económicos reduzidos, associada a um telemóvel de uso pessoal, torna esta ferramenta extremamente útil, pois a sua conectividade depende da informação disponibilizada, mas também da vontade do recetor.

Foi implementado a partir de agosto de 2020 um sistema de código QR na sala de exposições das «Antiguidades Egípcias» e em outubro nas «Religiões da Lusitânia. *Loquuntur Saxa*». Esta medida permitiu dar melhor leitura dos conteúdos e atrair mais visitantes, sobretudo estrangeiros. Os conteúdos dos códigos QR foram desenvolvidos em oito línguas (alemão, chinês, espanhol, francês, inglês, italiano, português e romeno).

A plataforma *Zoomguide*, desenvolvida pela empresa com o mesmo nome em incubação na Universidade de Aveiro Incubator, foi implementada na exposição «Religiões da Lusitânia - *Loquuntur Saxa*», com o intuito de comunicar ao visitante mais informações sobre a história de 40 bens culturais expostos e selecionados para o efeito, partindo de fotografias tiradas com o telemóvel individual de cada visitante. Os textos para áudios, carregados na plataforma disponibilizada pela empresa, são disponibilizados em quatro línguas: português, inglês, francês e espanhol.

Através desta profícua parceria, o **MNA** passou a disponibilizar, a partir de 2021, um motor de busca baseado em inteligência artificial, que teve dois objetivos: 1) alargar a oferta do Museu em conteúdos multimédia expositivos; e 2) responder às orientações dos organismos internacionais e à política nacional de incentivo para a modernização e a transição digital na área da cultura.

7 Públicos do MNA

7.1 Estudos de Públicos

7.1.1 Gerais e específicos. Principais conclusões

No que diz respeito a uma análise fina dos públicos do **MNA**, consideramos os resultados obtidos do *Estudo de Públicos dos Museus Nacionais 2014 – 2015*, promovido pela DGPC, em parceria científica com o Centro de Investigação e Estudos do CIES/IUL, que contou com o apoio mecénático da Fundação Millenium BCP e da Oni. Neste estudo participaram 14 museus nacionais do universo da DGPC, incluindo naturalmente o **MNA**.

Este estudo (EP1), de carácter mais abrangente, foi realizado durante 12 meses, entre dezembro de 2014 e dezembro de 2015, com visitantes com idade superior a 15 anos (DGPC, 2018).

Um segundo estudo (EP2), mais recente, intitulado «Os Impactos Sociais da Pandemia na Gestão de Museus: o processo de transformação digital sustentável dos Museus Nacionais em Portugal» foi desenvolvido entre 6 de abril de 2022 e 19 de abril do mesmo ano e foi enquadrado num trabalho académico em Estudos do Património especialização em Museologia (Amaral, 2022). O horizonte da amostra incluiu sete museus nacionais, tendo sido dada particular atenção à avaliação dos impactos da COVID-19 na relação dos visitantes com os museus, presencialmente e em meio digital. Os inquéritos foram aplicados a visitantes com idade superior a 15 anos. Importa destacar que, em alguns dos indicadores deste estudo, a percentagem pode estar sobrevalorizada pelo facto dos inquéritos terem sido aplicados durante o período da Páscoa, reconhecidamente uma época de significativa movimentação turística em Lisboa.

Em ambos os estudos, alguns dos elementos revelam-se constantes, ainda que em percentagens diferentes. A tabela abaixo apresenta um resumo do perfil sociocultural do público do **MNA**, salientando as principais características.

Descrição	Principais características	EP1	EP2
Género	Feminino	56,5%	57%
Faixa etária	Entre 25 e 34 anos	27,3%	24,6%
Proveniência	Estrangeiros	65%	89%
Escolaridade	Ensino Superior	75,1%	74,9%
Âmbito social da visita	Acompanhados com 1 pessoa	29,4%	48,5%

Tabela 15

Perfil sociocultural do público do Museu Nacional de Arqueologia, de acordo com os dados do EP1 (DGPC, 2018) e EP2 (Amaral, 2022)

Relativamente à faixa etária, entretanto, há uma variação de escalão entre os públicos nacional e estrangeiro, apontado no EP1. O escalão entre 25 e 34 anos é predominante entre os estrangeiros (30,1%), enquanto o público nacional está na sua maioria entre 35 e 44 anos (25,7%).

No EP1, no que se refere à escolaridade, a maior incidência é a de licenciados ou com bacharelato, tanto entre os nacionais (41%), quanto entre os estrangeiros (42,6%). Já no que toca ao EP2, a predominância é de

visitantes com o grau de mestre (28%), não havendo diferenciação entre nacionais e estrangeiros.

Entre o perfil profissional, no EP1, a categoria que mais se destaca é a de especialistas de atividades intelectuais ou científicas, com 64,9%. Neste subgrupo, predominam os especialistas em assuntos jurídicos, sociais, artísticos ou culturais (26,9%), seguidos por professores (25,1%), profissionais de saúde (15%) e especialistas das ciências físicas, matemáticas, engenharias ou técnicas afins (14,7%). Evidenciando o grau de especialização de grande parte dos visitantes do Museu.

O público estrangeiro, sendo maioritário (EP1 = 65% e EP2 = 89%), é proveniente sobretudo de Espanha (EP1 = 20%), Brasil (EP1 = 18%) e França (EP1 = 13%), respetivamente. Contudo, os estudos indicam que a percentagem dos estrangeiros que residem de modo habitual em Portugal é diminuta (EP1 = 4,3%; EP2 = 8,1%). Estes dados evidenciam o carácter turístico da visita, associado ao corrente fenómeno turístico de massas que se observa a nível global e não necessariamente enquadrado num programa de turismo cultural e sustentável.

Enquanto isso, entre os visitantes nacionais, o EP1 aponta que a sua maioria reside na Área Metropolitana de Lisboa, com 72%; uma percentagem expressiva acima da média dos demais museus do estudo.

No EP1, é notável que o público do **MNA** é preponderantemente constituído por estreantes (81,8%), demonstrando a necessidade de fidelização dos visitantes. De salientar que os públicos regulares representam uma baixa incidência (13,6%), constando-se que regressam mais os portugueses (21%) comparativamente com os estrangeiros (3%).

Nos que regressam, a ocorrência maior está naqueles que visitaram três vezes ou mais (52%) e naqueles que realizaram duas visitas (21%); assim, no público nacional prevalecem os que retornaram três vezes ou mais, enquanto no público estrangeiro predominam os que retornaram duas vezes. No que se refere à diferença temporal entre as visitas: «mais de 2 anos» (28,4%), «entre 1 e 2 anos» (17,7%), há menos de 6 meses (14,4%), último mês (14,1%).

Importa destacar que no EP2, quando indagados sobre a preferência do formato de interação nas atividades do Museu – entre as alternativas espaço físico, espaço virtual/digital ou ambos – quase todas as faixas etárias optaram pela modalidade espaço físico, com exceção da faixa etária de

65 anos ou mais, a qual elegeu a opção ambas. A faixa etária entre 25 e 34 anos, coincidentemente a de maior expressão nas visitas, foi a que mais optou pela alternativa do espaço físico.

Entre as motivações para a visita, no segundo estudo, sendo uma pergunta de resposta livre, as palavras mais mencionadas estavam relacionadas a «aprender», «conhecer», «interesse», «descoberta», «curiosidade», «cultural» e «história». «arqueologia» e «artefactos» aparecem em menor afluência. Igualmente notável que no EP1, 55% dos inquiridos disseram que a motivação foi conhecer uma exposição temporária, uma percentagem significativamente acima da média dos demais museus participantes do estudo, demonstrando que a realidade de exposições temporárias regulares do **MNA** é uma oportunidade estratégica de atratividade de públicos.

7.2 Registo do número de visitantes

O **MNA** como espaço de memória e de divulgação de ciência, de discursos e de narrativas, promove no indivíduo a construção de valores socio-culturais e identitários que contribuem para formação e exercício de uma cidadania mais plena e responsável. Através das coleções, exposições e eventos, os públicos que usufruem deste manancial de conhecimento são capacitados com um maior poder de reflexão sobre questões, não apenas do passado, mas da sociedade contemporânea na sua ampla diversidade, mutabilidade, equanimidade, mas também desigualdade de acessos e de oportunidades.

O **MNA** tem crescido nos últimos anos no número de visitantes no universo dos museus da DGPC, passando do 4.º museu mais visitado em 2013, para o 1.º museu mais visitado, em 2020 e 2021, não obstante a redução substancial de visitantes em circunstância da pandemia COVID-19.

Ano	N.º visitantes (bilhética)	Ranking museus DGPC
2013	80.141	---
2014	103.068	4.º Museu mais visitado
2015	109.895	4.º Museu mais visitado
2016	146.955	4.º Museu mais visitado
2017	167.634	3.º Museu mais visitado
2018	186.189	2.º Museu mais visitado

Cont.

Ano	N.º visitantes (bilhética)	Ranking museus DGPC
2019	263.650	2.º Museu mais visitado
2020	74.646	1.º Museu mais visitado
2021	91.437	1.º Museu mais visitado

Tabela 16

Número de visitantes do MNA entre 2013 e 2021

7.3 Gestão de visitas

O **MNA** dispõe de cerca de 1.400 m² na zona expositiva pública distribuída pelas exposições temporárias na ala poente, ala nascente e exposições permanentes “Antiguidades Egípcias” e “Tesouros de Arqueologia Portuguesa”, assim como uma área de serviços e I.S. públicos, cacifos, zona de máquinas de café e snacks. Em condições normais de funcionamento do Museu e de acordo com a área útil de cada exposição, instituiu-se internamente um limite máximo de segurança de visitantes em cada espaço, nomeadamente em caso de segurança e de evacuação de pessoas. De modo a gerir mais eficazmente as visitas, e considerando o número de trabalhadores do SRAV, é nas áreas das exposições permanentes que se realiza um trabalho sistemático e cuidado de orientação e de informação aos visitantes.

Os visitantes do **MNA** são por norma visitantes espontâneos, ou seja não enquadrados a visitas programadas ou a instituições, mas coexistem também com as visitas de grupos organizados e escolares.

Em caso de eventos, no auditório do «Salão Nobre», localizado no piso 1, estabeleceu-se a lotação máxima de 100 pessoas nesse espaço, explanado no Plano de Segurança do **MNA**.

A gestão de visitas foi tida em maior consideração pelo **MNA** com a pandemia de 2019, que seguiu as medidas e as orientações emanadas pela Direção Geral de Saúde, a nível de capacidade de visitantes em função do espaço físico disponibilizado, entrada de pessoas e distanciamento físico, bem como instituição de limites temporais de entrada evitando, sempre que possível, a concentração e aglomeração de pessoas.

O **MNA** dispõe de dois validadores de entrada para controlo e gestão de visitantes.

7.3.1 Sistema/s de reserva de entrada

Não existe até ao momento um sistema de reserva de entrada no **MNA** por «slots» de hora para os visitantes no sistema de venda de bilhetes B6 ADMIRA.

7.3.2 Guias (número e perfil formativo)

Os profissionais de turismo (guias externos) são pouco significativos na visita ao Museu com grupos organizados, mas por norma são grupos com nacionalidade estrangeira e ligados à arqueologia.

Os grupos organizados nacionais fazem a sua visita orientada por professores da área de História ou Arqueologia, ou com o Serviço Educativo e de Extensão Cultural do **MNA**, por norma são grupos escolares, associações, Universidades ou Grupos de Amigos de Museus, Monumentos ou Sítios.

7.3.3 Visita de grupos

O público vinculado a visitas de grupo do **MNA** é oriundo principalmente do âmbito escolar, englobando toda a amplitude do ensino formal: do Ensino pré-escolar até as Universidades Seniores. Entretanto, há também visitantes que procuram por sua própria iniciativa o agendamento de grupos para alguma das atividades educativas ofertadas, além da disponibilização, pela própria instituição, em dias específicos, de atividades em que os visitantes se podem inscrever.

Para efeito deste programa museológico, elegeu-se o ano de 2019 para avaliação do perfil do público vinculado a visitas de grupos. A escolha é motivada por ser o último ano antes da deflagração da pandemia de COVID-19, a qual impactou diretamente a visitação programada do **MNA**, sobretudo no contexto escolar.

Os dados a seguir representados, relativamente ao público escolar, foram contabilizados a partir do levantamento de cada entrada da entidade educacional na listagem das atividades realizadas pelo Serviço Educativo e de Extensão Cultural do ano em causa. Importa ressaltar que a contabilização não foi realizada com base no número total de visitantes, na medida em que as turmas possuem números variados de alunos. As atividades desenvolvidas estavam de acordo com o ano letivo e com o interesse do professor responsável pela marcação da visita.

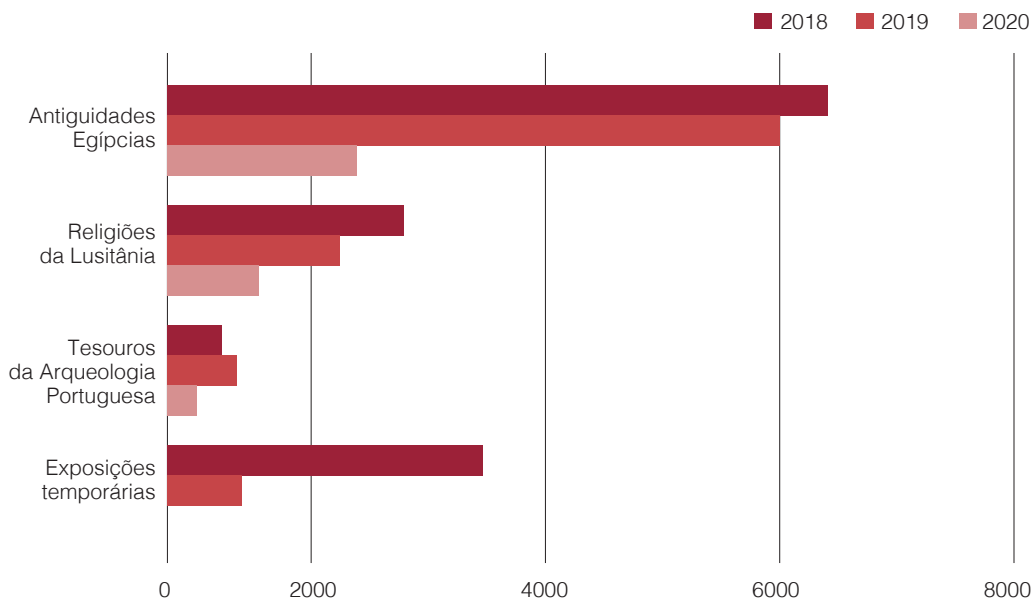
É notável que o nível de ensino com maior presença entre as visitas é o 3º ciclo, com 56,2%. É ainda mais significativa esta percentagem ao observar que corresponde integralmente ao 7º ano, não havendo, no ano em análise, visitas do 8º e 9º ano. O facto justifica-se por ser nesta etapa do ensino formal que os alunos são iniciados à Pré-História, o Egipto Antigo e a Roma Antiga. Com efeito, parte deste público pode ser considerado de algum modo fidelizado, pois alguns professores trazem todos os anos as suas turmas para as atividades disponibilizadas pela instituição, como recurso para o aprofundamento dos conteúdos mencionados.

Apesar de terem sido contabilizados nos dados anteriores, é destacável que foram realizadas atividades com seis Universidades Seniores e com três turmas de Licenciatura, com dada variabilidade de temática das disciplinas – uma de Pré-Clássicas da Universidade Autónoma Luís de Camões, uma de História e Arqueologia da Universidade de Lisboa e uma de Direito da Universidade Lusófona.

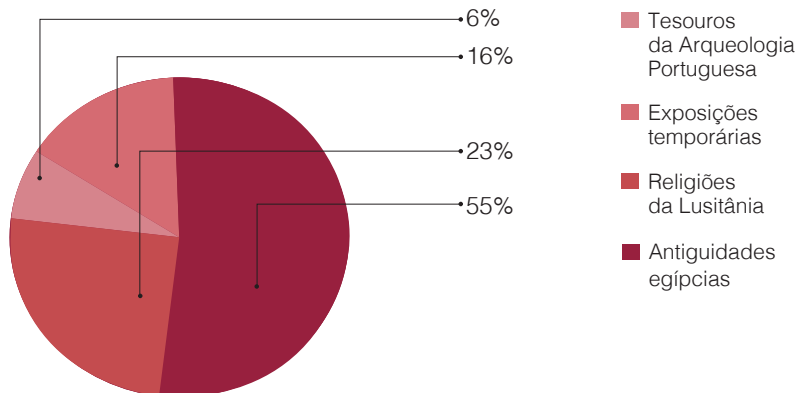
No que respeita ao estatuto jurídico das instituições de ensino, 72% são entidades de âmbito público, enquanto 28% são de ordem privada.

A proveniência é sobretudo do Distrito de Lisboa (70,8%), seguido pelo Distrito de Setúbal (13,3%). Assim como demonstrado no estudo dos visitantes espontâneos, em que a maioria dos que visitam o **MNA** residem em Portugal e são oriundos da Área Metropolitana de Lisboa, a circunstância repete-se na categoria do público escolar. Contudo, dentro da representatividade do Distrito de Lisboa, observa-se uma prevalência elevada de instituições de ensino do Município de Lisboa (34,4%), do Município de Sintra (13,3%), principalmente da região de Agualva-Cacém, e do Município de Cascais (13,3%). Houve uma instituição de ensino não proveniente de Portugal, sendo uma escola de ensino secundário de Bruxelas, em que as atividades tiveram de ser realizadas em francês.

De modo a dar um panorama mais completo do número de visitantes por exposição, apresentam-se as tabelas 17 e 18, que correspondem a dados de 2018 a 2020.

**Tabela 17**

Visitas orientadas por exposição – 2018 - 2020

**Tabela 18**

Visitas orientadas – total de visitantes por exposição – 2018 - 2020

7.4 Utilizadores de outros serviços

7.4.1 Salão Nobre

No **MNA** realizaram-se numerosos eventos culturais, científicos e artísticos, uns com mais públicos que outros. Não obstante, ao longo da história do Museu, passaram pelo Salão Nobre milhares de pessoas para assistirem aos mais variados eventos.

7.4.2 Biblioteca e Arquivo Histórico

A Biblioteca e o Arquivo Histórico do **MNA** registam anualmente algumas centenas de utilizadores, que procuram ambos os serviços para consulta de documentação de variada tipologia. Nos últimos anos, tem-se assistido a uma maior procura de documentação pertencente ao arquivo, dado o facto de se tratar de uma fonte primordial para a investigação e história da arqueologia, nacional e estrangeira, de filologia e etnografia.

Para além da consulta física dos documentos através do *Open Public Access* (OPAC) é possível fazer consultas *on-line*. Os utilizadores através deste serviço são em maior número, contabilizando-se nos últimos anos uma média de cerca de 3.000 anuais. Destacam-se como mais consultadas a base de dados «Arquivo Manuel Heleno» e, nos últimos dois anos, a base de dados «Manuscritos».

8 Serviços

8.1 Deontologia dos Serviços Públicos

O **MNA** rege-se pela «Carta Deontológica do Serviço Público» (Resolução de Conselho de Ministros 18/1993, de 17 de março, com os procedimentos emanados pela Agência da Modernização Administrativa).

Deste modo, são instituídos no Museu os princípios e regras advogadas pela «Carta Deontológica do Serviço Público», tendo em vista fomentar comportamentos e assegurar a qualidade da ação diária da equipa do Museu. São eles: Serviço Público; Legalidade; Neutralidade; Responsabilidade; Competência; Integridade.

A observância desta Carta Deontológica não impede a aplicação em simultâneo da conduta que os profissionais dos Museus devem seguir, expressa no «Código Deontológico do ICOM» (ICOM-Portugal, 2009).

8.2 Serviços para o público

8.2.1 Bilheteiras

O bilhete dos espaços expositivos é pago, exceto parcialmente aos domingos e feriados. Esta regra, em vigor através do Despacho n.º 5401/2017, de 21 de junho determina que o regime de acesso gratuito para todos os residentes no território nacional, aos Museus, Monumentos e Palácios tute-

lados pela DGPC, só prevalece até ao período das 14H00.

A fixação do valor do bilhete é da responsabilidade da DGPC. Em 2022, o custo dos bilhetes é de:

- Museu Nacional de Arqueologia – 5,00 €;
- Mosteiro dos Jerónimos – 10,00 €;
- Bilhete Jerónimos (Mosteiro dos Jerónimos + Museu Nacional de Arqueologia) – 12,00 €.

As bilheteiras do **MNA** e do MJ é conjunta desde 15 de novembro de 2018 e foram instaladas no átrio de entrada do Museu. Esta operação implicou uma profunda alteração ao nível da receção e acolhimento dos visitantes neste Museu, tendo, por isso sido precedida de diversas reuniões de trabalho com as entidades parceiras, bem como de sessão de formação e esclarecimento da equipa implicada.

A venda de bilhetes é efetuada via automática, através de seis máquinas. A introdução deste novo e moderno sistema de venda de bilhetes, reproduz uma prática já testada com sucesso em diversos equipamentos culturais da Europa. Teve em vista a redução das filas de espera junto às bilheteiras, a melhoria na gestão dos recursos humanos afetos aos espaços, a garantia de melhor segurança e o controlo rigoroso das receitas.

As máquinas automáticas contemplam as diferentes tipologias de bilhetes em vigor, incluindo os descontos legalmente previstos (estudantes, séniores, crianças, etc.). Aceitam pagamento com dinheiro e cartão de crédito e de débito.

É também possível adquirir alguns bilhetes na receção do Museu, onde foi instalado desde 2021 o sistema ADMIRA.

Para além disso, a partir de 2022 a bilhética *on-line* passou a estar disponível, através também do sistema ADMIRA.

8.2.2 Cacifos

O **MNA** dispõe de 52 cacifos, no piso 0, de duas dimensões para o público. No piso 1, existem 23 cacifos para os funcionários.

8.2.3 Pontos de informação

Existe um posto de informação na Praça do Império, Belém da Associação

de Turismo de Lisboa, próximo do Museu.

8.2.4 Instalações sanitárias adequadas para crianças

O **MNA** não possui I.S. adequadas a crianças. Apenas um fraldário de parede é disponibilizado na I.S. femininas e masculinas, no piso 0, para serventia do público e visitantes.

8.2.5 Loja/Livraria

O **MNA**, até ao encerramento ao público, a 19 de abril de 2022, dispunha de um serviço de loja onde se procedia à venda de produtos editados pelo Museu e respetivo grupo de amigos do Museu (GAMNA), assim como pela administração cultural nacional competente pela salvaguarda e gestão do património cultural e/ou museus, que à data da elaboração deste documento é a DGPC. Os contratos de consignação de venda de produtos são também celebrados com esta entidade.

A abertura do espaço de loja correspondia ao horário normal de abertura do Museu ao público.

Com o intuito de serviço público e atento às características específicas de mercado editorial de arqueologia, o **MNA** disponibilizou desde sempre a possibilidade de venda ao público de livros editados pelo Museu, em parceria com outras instituições. Colmatou também, por alguns anos, a inexistência de redes de distribuição livreira de publicações especializadas em arqueologia.

8.2.6 Cafeteria/Restaurante

Não existe uma cafeteria ou restaurante, apenas se disponibilizam máquinas de aquisição de produtos pré-confecionados e de águas e sumos.

8.2.7 Serviços disponíveis através da Internet

Marcação Prévia

As marcações para as atividades pedagógico-formativas (visitas orientadas/guiadas, visitas orientadas com dramatização, ateliês, oficinas pedagógicas, e outras tipologias) regiam-se pelos seguintes procedimentos:

- Marcações de 2ª a 6ª feira das 9h30 às 17h30;
- Marcações efetuadas com o mínimo de uma semana de ante-

cedência por telefone (21 362 00 00) ou por correio eletrónico: malbuquerque@mnaarqueologia.dgpc.pt;

- As marcações, após o envio do correio eletrónico de confirmação do SEEC, deviam ser reconfirmadas até às 72 horas, pelos interessados, por correio eletrónico ou por telefone;
- Todas as desistências, não comunicadas com 48 horas de antecedência, estavam sujeitas ao custo da atividade;
- Isenção para docentes e acompanhantes escolares.

Visitas virtuais de exposições

Na página eletrónica do **MNA**, é disponibilizada informação sobre as exposições que foram acolhidas e organizadas pelo Museu.

Para além das exposições virtuais disponibilizadas no âmbito do projeto *Goggle Arts and Culture*, são também acessíveis visitas virtuais de exposições passadas. São elas:

- «Ídolos. Olhares Milenares»;
- «Identidade e Cultura. Património Arqueológico de Sharjah (EAU)»;
- «Loulé. Territórios, Memórias e Identidades»;
- «*Lucius Cornelius Bocchus* | Um Lusitano Universal».

Conteúdos informativos e descarregáveis

O **MNA**, através de sua página eletrónica³⁶, disponibiliza ao público informação sobre os conteúdos expositivos e exposições temporárias passadas³⁷.

O SEEC, por privilegiar o contacto com o público e ter como campo de trabalho as exposições, tradicionalmente não disponibiliza ao público os conteúdos das suas atividades. Contudo, durante a fase crítica da COVID-19, criaram-se conteúdos informativos e descarregáveis³⁸ que podem ser consultados *on-line*.

8.2.8 Outros espaços públicos

Biblioteca (BMNA)

A Biblioteca do **MNA** – instituída no decreto n.º de 24 de dezembro de 1901 – é uma das mais importantes e mais antigas bibliotecas portuguesas especializadas em Arqueologia.

Segundo o “Regulamento da Biblioteca do MNA” (2020), tem como missão prestar apoio ao público em geral, mas, sobretudo a investigadores, do-

36 [Consult. 01 set. 2022]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.museunacionalarqueologia.gov.pt/>>.

37 [Consult. 01 set. 2022]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.museunacionalarqueologia.gov.pt/?cat=69>>.

38 [Consult. 01 set. 2022]. Disponível em WWW: <URL: https://www.museunacionalarqueologia.gov.pt/?p=7907&fbclid=IwAR-07gsSvCi3Xlf6BVlk7Lj-cH1m9SdDIQNm6uK4Q2IP-ZKODqAUH-0hTX_qgQ>.

39 [Consult. 01 set. 2022]. Disponível em WWW:<URL: <https://www.museunacionalarqueologia.gov.pt/wp-content/uploads/REGULAMENTOBIBLIOTECAMNA.pdf>>.

40 [Consult. 01 set. 2022]. Disponível em WWW:<URL: https://www.museunacionalarqueologia.gov.pt/wp-content/uploads/REGULAMENTO-ARQUIVO-HIST%C3%93RICO-DO-MNA_2021.pdf>.

centes e alunos do ensino universitário, para além de ser uma importante ferramenta de trabalho para a equipa técnica do Museu.

Os serviços da Biblioteca têm também como objetivos: 1) execução do tratamento técnico dos documentos de forma a assegurar e facilitar o acesso à informação e à documentação existente na biblioteca; 2) apoio à pesquisa, investigação e consulta da documentação por parte dos técnicos do Museu, dos investigadores e dos alunos universitários; 3) apoio à leitura de presença e fornecimento de fotocópias, segundo a legislação em vigor; 4) difusão de mais informação através da página eletrónica do Museu; 5) contribuição para a satisfação das necessidades de informação dos utilizadores que a solicitem, no âmbito da missão e atribuições do **MNA** e da DGPC, onde este se encontra integrado, devendo por isso, adquirir e processar a informação com vista a torná-la acessível.

O Regulamento da Biblioteca pode ser acedido através da página eletrónica do **MNA**³⁹.

Arquivo Histórico (AHMNA)

O “Regulamento do Arquivo Histórico” (2020) tem como objetivo: a) organizar, manter, preservar e disponibilizar o acervo documental, procedendo à sua gestão e tratamento arquivístico, em qualquer suporte, tanto na perspetiva do apoio ao ensino, investigação e aos serviços do **MNA**, como na vertente da difusão do seu acervo; b) Promover a cooperação com outras instituições congéneres, nacionais e estrangeiras.

O “Regulamento do Arquivo Histórico” pode ser acedido através da página eletrónica do **MNA**⁴⁰.

Gabinetes de investigadores

Todos os anos chegam ao **MNA** investigadores, nacionais e estrangeiros, externos à instituição, para estudar e/ou visitar as coleções do Museu no âmbito de trabalhos de investigação ou quadro da elaboração de dissertações académicas. Este papel de «aglutinador» da comunidade de investigadores, tem permitido ao Museu promover e potenciar a realização de alguma da mais relevante investigação científica, em gabinete, que se produz em Portugal na área da Arqueologia, alguma dela de relevância internacional.

Para o efeito, o **MNA** dispõe de um serviço que acolhe e acompanha o trabalho dos investigadores, neste caso o SIC, proporcionando vários gabinetes partilhados a cada investigador externo com mesas e armários.

Salão de atos

O salão de atos do **MNA** é o «Salão Nobre», localizado no piso 1. Ao longo dos vários anos em que o Museu se encontra aberto ao público, realizaram-se neste espaço vários tipos de eventos, quer relacionados com a atividade direta do Museu, quer relacionados com atividades culturais, através do aluguer ou cedência do espaço.

Grupo de Amigos – GAMNA

O grupo de Amigos do **MNA** – GAMNA, foi constituído como uma associação de carácter cultural, sem fins lucrativos, em 28 de dezembro de 1999 (D.R. n.º 299, Série III), e por tempo indeterminado.

Ao longo dos anos, tem colaborado com o **MNA** na concretização e desenvolvimento de atividades do Museu, ao mesmo tempo que fomentou iniciativas próprias de divulgação do Museu tanto entre os seus associados, como no público em geral. Destacam-se entre muitas a realização de viagens em território nacional e ao estrangeiro, com o intuito de aprofundar conhecimentos sobre arqueologia, história e história da arte. Por outro lado, tem contribuído de forma estratégica e colaborativa em atividades organizadas pelo SEEC.

9 Acessibilidade Física

9.1 Indicadores Urbanos

9.1.1 Transportes de acesso ao MNA

O Museu encontra-se numa zona turística de excelência e por isso bem fornecido de transportes. O acesso por transporte público e privado é acessível a todos os visitantes inclusive com mobilidade condicionada.

Transportes públicos:

- Carris - 15, 714, 727, 728, 729, 751;
- Vimeca - 113, 144, 149;
- Comboios - estação de Belém;
- Barco - estação fluvial de Belém.

9.1.2 Estacionamento para turistas e autocarros

O complexo monumental do MJ, onde o Museu se encontra instalado, possui a sul e a poente uma área específica de estacionamento de autocarros de turismo, bem como de viaturas de aluguer turístico. Não dispõe

41 [Consult. 01 set. 2022].
Disponível em WWW:<URL:
<https://www.museunacionalarqueologia.gov.pl/?p=4974>>.

de parque de estacionamento próprio.

9.2 Sinalização (externa e interna)

O **MNA** não tem placas sinalizadoras urbanas verticais que indiquem o seu acesso e localização na área de Belém. Existem apenas, as placas indicadoras do Museu da Marinha e MJ, na zona envolvente da Praça do Império, pelo que se revela ser um constrangimento a nível de acessibilidade.

No que se refere às condições de acessibilidade exterior do Museu por razões de segurança, em 2017, e como forma de prevenção de possíveis atentados a aglomerações de multidões, foram colocadas barreiras amovíveis de proteção em toda a área envolvente do recinto, estando desta forma ladeado por cubos fixos de granito e alguns pinos retrácteis para acessos de emergência e cargas e descargas.

9.3 Instalações adequadas a pessoas com mobilidade reduzida

A porta principal do Museu não dispõe de qualquer desnível, pelo que é acessível a todos os visitantes. O espaço expositivo do **MNA** é localizado no piso térreo, sendo que dispõe de rampas em alguns locais de acesso e uma I.S. pública, adaptada a visitantes com mobilidade reduzida.

Não obstante, os restantes espaços do Museu, localizados em pisos superiores, tem apenas acesso por meio de escadas e sem meios mecânicos, pelo que não são acessíveis a todos os visitantes.

10 Serviço Educativo e Extensão Cultural

O SEEC, até ao encerramento do Museu, disponibilizou anualmente ao público um diversificado Programa Educativo e de Extensão Cultural⁴¹.

A convergência das temáticas expositivas com os temas lecionados nos currículos escolares, de onde se destacam os do ensino básico, levou à criação de um programa educativo vocacionado para a comunidade escolar (desde o Jardim-de-Infância à Universidade e Universidade Sénior).

10.1 Conceitos e valores

O trabalho empreendido pelo SEEC está pautado nas diretrizes e conceitos da Educação Patrimonial, em que são privilegiados o diálogo e a interação entre o público e o **MNA**. Destaca-se dentre seus principais

objetivos o fomento à partilha de conhecimentos e ao debate de ideias, assim como a consolidação de referências, afetos e memórias, as quais são entendidas como fundamentais para o desenvolvimento pessoal e o exercício da cidadania.

Assim, a fim de estar em consonância com a missão do **MNA**, temos desenvolvido um diversificado Programa Educativo e de Extensão Cultural, em que as variadas atividades estão adequadas à perspectiva da educação formal e não formal. Acredita-se, sobretudo, que o contacto com os artefactos suscite emoções e assim a comoção e a curiosidade necessárias para que ocorra a esperada relação significativa entre património e públicos (Teoria Construtivista da Aprendizagem). Deste modo, o programa foi consolidado na divulgação das coleções do **MNA**, na mediação entre conteúdos e discursos científicos e os públicos e em proporcionar um espaço museológico estimulante em busca por novos conhecimentos ou a mera fruição.

E devido a grande procura de escolas e educadores, de todos os ciclos letivos, desde a pré-primária até às Universidades Sêniores, o programa é desenvolvido em conformidade com o ano letivo escolar, procurando sempre integrar os conteúdos programáticos desenvolvidos em sala de aula, com as temáticas expositivas do **MNA**.

10.2 Atividades educativas e culturais

10.2.1 Atividades educativas

Para o público escolar, o **MNA** ofereceu duas modalidades: a visita presencial - nomeada como «Eu vou ao Museu» - e a visita virtual - «O Museu na Escola».

Relativamente à visita presencial, o **MNA** desenvolveu ao longo de vários anos uma série de atividades, conforme listagem a seguir.

- No âmbito da exposição «Antiguidades Egípcias»:
 - Visita orientada;
 - Visita orientada com dramatização, com a possibilidade de escolha entre duas personagens: Tot ou Anúbis;
 - Visita orientada temática, com a possibilidade de escolha entre dois temas: «A Mumificação» ou «Casas, Templos e Túmulos»;
 - Ateliers lúdicos de temática «Amuletos para a Eternidade», «O Escaravelho é Mágico», «Tot, o Senhor dos Escritas», realizados conjuntamente com a visita orientada.

- No âmbito da exposição «Tesouros da Arqueologia Portuguesa»:
 - Visita orientada;
 - Ateliê lúdico de temática: «Jóias de Ontem para Hoje», realizado conjuntamente com a visita orientada.
- No âmbito da exposição «Religiões da Lusitânia. *Loquuntur Saxa*»:
 - Visita orientada;
 - Visita orientada temática, com o tema: «Os Romanos no Ocidente da Península Ibérica»;
 - Ateliers lúdicos de temática: «Mil tesselas, um mosaico» e «Em “Roma” somos romanos».
- Outras atividades temáticas:
 - Oficinas Lúdico-Pedagógicas de temática «A Pré-História: da Hominização à Agricultura» e «Povos Pré-Romanos no Atual Território Português»;
 - *Peddy Paper* «Viagem ao Passado»;
 - Visita «Bastidores do Museu», com visita à reserva técnica, Biblioteca e LAB C&R.

No âmbito das exposições temporárias, efetuaram-se visitas orientadas em conformidade com a temática e a proposta expositiva.

No caso da visita virtual, o mediador cultural realizou sempre a atividade com intuítos pedagógicos e com o objetivo dos conteúdos serem levados para «dentro da sala de aula», oferecendo as seguintes opções de atividades:

- «Antiguidades Egípcias»
 - Visita orientada em videoconferência, de título «À descoberta do Antigo Egito».
- «Religiões da Lusitânia. *Loquuntur Saxa*»:
 - Visita orientada temática em videoconferência, de título «Os Romanos no Ocidente da Península Ibérica».

Outras atividades temáticas:

- Oficinas Lúdico-Pedagógicas em videoconferência de temática: «A Pré-História da Hominização à Agricultura» e «Povos Pré-Romanos no Atual Território Português».

A equipa do SEEC do **MNA** tem disponível ainda o aluguer de uma «maleta pedagógica», que se diferencia por apresentar diversas réplicas do acervo, de várias cronologias, através das quais o educador pode trabalhar com os alunos, em contexto de sala de aula e de forma personalizada.

Para o público em geral, o Museu ofereceu as seguintes atividades:

- No âmbito da exposição «Antiguidades Egípcias»:
 - Visita orientada;
 - Visita orientada com dramatização, com a possibilidade de escolha entre duas personagens: Tot ou Anúbis.
- No âmbito da exposição «Tesouros da Arqueologia Portuguesa»:
 - Visita orientada.
- No âmbito da exposição «Religiões da Lusitânia. *Loquuntur Saxa*»:
 - Visita orientada.
- Outras atividades temáticas:
 - Visita «Bastidores do Museu», com visitação à reserva técnica, Biblioteca e LAB C&R.

10.2.2 Atividades de animação cultural

Geralmente, realizadas em dias comemorativos ou em eventos específicos. Diferenciaram-se pela variabilidade de públicos e por poderem ser desenvolvidas no próprio espaço do **MNA**, ou em espaços externos. Apresentamos aqui uma listagem de atividades de animação cultural que mais regularmente se realizaram e tiveram sucesso na atração de públicos diversos:

No espaço do **MNA**:

- «Dia Internacional dos Monumentos e Sítios», com a realização de visitas orientadas;
- «Dia Internacional dos Museus e Noite dos Museus», com a realização de visitas orientadas e ateliers lúdicos;
- «Jornadas Europeias do Património», com a realização de visitas orientadas e ateliers lúdicos;
- «Jornadas Europeias da Arqueologia», com a realização de visitas orientadas, ateliers lúdicos e conferências.

Fora do espaço do **MNA**:

- «Festa da Arqueologia», no Museu Arqueológico do Carmo, com a realização de uma série de ateliers de temáticas e cronologias variadas.

10.2.3 Outras atividades

Considerando a sua natureza institucional e disciplinar, o **MNA** constitui-

-se como um polo aglutinador e permanente da atividade arqueológica no território nacional, juntando e apoiando arqueólogos e outros investigadores que procuraram desenvolver as suas investigações em Portugal. Associado a uma raiz fortemente científica, o Museu promove, desde a sua fundação, um programa de investigação, outrora implementado por funcionários do Museu e, desde os anos 80 do século XX, cada vez mais por investigadores externos.

Em consequência, o Museu desenvolve programas de atividades que respondem às expectativas das comunidades científicas e académicas, sobretudo nas áreas da arqueologia e disciplinas complementares, mas também museologia, filologia, entre outras.

Várias foram as atividades organizadas pelo **MNA**, maioritariamente em regime de parceria com outras instituições, designadamente:

- Congressos, seminários, jornadas, reuniões científicas;
- Conferências, debates e projeções;
- Celebrações de dias festivos, ou iniciativas promovidas internacionalmente por organismos de valorização e defesa do património, tais como o Dia Internacional de Monumentos e Sítios (18 de abril); o Dia Internacional dos Museus (18 de maio), Dia Internacional da Arqueologia (24 de julho); Jornadas Europeias do Património (setembro); Jornadas Europeias da Arqueologia (junho);
- Mostras e certames de divulgação de tecnologias, equipamentos e metodologias;
- Lançamento e apresentação de publicações;
- Outras iniciativas que possam servir ao progresso da ciência. Destacamos o «Dia do Investigador do MNA», iniciado em 2013, no quadro do programa de comemorações do 120.º aniversário do Museu e que se realizou anualmente, até 2019, suspenso em virtude do surto pandémico de COVID-19.

11 Projetos participados

O **MNA** integra parcerias com outras instituições e organismos internacionais do setor museológico e patrimonial, visando a cooperação para o desenvolvimento e sustentabilidade das práticas museológicas e dos museus.

Nesse sentido, têm integrado numerosos projetos de âmbito internacional

que, em larga medida, tem como objetivos reforçar o papel dos museus e do património cultural para o fortalecimento sociocultural, para a consciência do valor da cultura, para a constituição de redes de partilha e de conhecimento, a capacitação para as novas tecnologias e inovação. Este projeto tem, naturalmente, por base o estudo, a conservação e valorização das suas coleções e a relação destas com as diferentes comunidades e públicos.

42 [Consult. 01 set. 2022]. Disponível em WWW:<URL: <https://www.facebook.com/EMEEEurovision/>>.

43 [Consult. 01 set. 2022]. Disponível em WWW:<URL: <https://eulacmuseums.net/index.php>>.

O resultado dos projetos tem permitido desenvolver produtos de divulgação e recursos digitais para profissionais e gestores culturais, seja na ótica da partilha de sucessos, insucessos e boas práticas, seja na ótica de conhecimentos que contribuam para a melhoria das políticas públicas e das estratégias de gestão de museus.

Salientamos o caso dos seguintes projetos:

- *Eurovision – Museums Exhibiting Europe (EMEE)*⁴², que teve como principal objetivo promover a dimensão europeia, comum e multidisciplinar do património através da reinterpretação de objetos e museografias, bem como estabelecer uma Rede Europeia de Museus, tendo em vista novas abordagens comunicacionais e informativas para diferentes públicos e o envolvimento de não públicos. O consórcio abrangeu oito instituições – três museus nacionais, três universidades e dois ateliês especializados em museus e exposições – de sete países europeus (Alemanha, Áustria, Bulgária, Eslovénia, França, Itália e Portugal) e foi financiado pelo Programa Cultura da União Europeia. Como resultados do projeto foi publicado um *e-book* (2016) e cinco *toolkits*, para além da criação de um concurso europeu para jovens cenógrafos numa perspetiva interdisciplinar para museus.
- *EU-LAC - Museus, Comunidade e Sustentabilidade na Europa, América Latina e Caribe*⁴³, fruto de um consórcio internacional de 35 instituições e profissionais de museus, investigadores e decisores de políticas da União Europeia (UE) e da América Latina e Caribe (LAC), que vigorou entre 2014 e 2020 e cujo financiamento foi atribuído pelo Programa de pesquisa e inovação Horizonte 2020 da UE. Os trabalhos incidiram no desenvolvimento de ações e de propostas para promover a visão de museus focada nas necessidades da comunidade local, com especial foco no trabalho com jovens em museus, curadoria digital e capacitação de recursos. O projeto estabeleceu intercâmbios e relações internacionais com 154 países e a par-

tipificação de 108.365 pessoas diretamente ou *on-line* com as atividades do projeto e a sua página eletrônica. A relevância do EU-LAC foi reconhecida pelo júri do Prémio Europa Nostra Ilucidare de Património Cultural - Relações Internacionais, que o distinguiu pelas iniciativas e sustentabilidade das relações interculturais, intercontinentais e internacionais criadas e desenvolvidas no âmbito do projeto. A equipa portuguesa DGPC/MNA foi responsável pela criação e manutenção do sítio na Internet, bem como da base de dados do projeto com informação sobre museus e património tangível e intangível.

12 Segurança

12.1 Organização da segurança

As medidas de segurança existentes são as que decorrem do normal funcionamento da instituição, isto é, a vigilância física 24h por dia, por empresa de segurança contratada para o efeito. Durante o período normal de funcionamento, a vigilância e o atendimento são assegurados pela equipa do **MNA**.

Para além da vigilância física, o Museu dispõe de equipamentos eletrónicos de videovigilância, bem como de alguns dispositivos eletrónicos contra intrusão e roubo e deteção de incêndio. Informação adicional sobre esta matéria consta do «Plano de Segurança do Museu».

12.2 Plano de segurança e medidas de autoproteção

De acordo com o artigo 33º da LQMN, a Segurança é uma das funções museológicas.

O Decreto-Lei nº 220/2008, de 12 de novembro, estabelece o Regime Jurídico de Segurança contra Incêndios em Edifícios, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº 224/2015, de 9 de outubro. Neste Decreto-Lei estão previstas as disposições regulamentares de segurança contra incêndio aplicáveis a todos os edifícios e recintos, distribuídos por 12 utilizações-tipo, sendo o «tipo X - museus e galerias de arte»; o «tipo XI - bibliotecas e arquivos».

A Portaria n.º 1532/2008, de 29 de dezembro aprova o “Regulamento Técnico de Segurança contra incêndios em edifícios” e aplica-se a todos os

edifícios e recintos, em conformidade com o regime jurídico constante do Decreto-Lei n.º 220/2008, de 12 de novembro. No Título VII, Capítulo VIII e IX, são definidas com maior pormenor as condições mínimas necessárias a implementar nos edifícios de tipologia «X e XI», bem como as normas pelas quais as medidas de autoproteção se devem reger, de forma a garantir a segurança do património cultural e das pessoas.

Assim, em conformidade com os diplomas legais acima enunciados, o Museu dispõe de um «Plano de Segurança» que é revisto periodicamente nos termos da legislação em vigor.

O «Plano de Segurança do MNA», que inclui também as «Medidas de Autoproteção» a implementar em casos de risco de incêndio foi elaborado em outubro de 2015, pelo agora designado, Departamento de Estudos, Projetos e Obras (DEPO) da DGPC, em estreita colaboração com a equipa interna do Museu, considerando o tipo de utilização «tipo X - museus e galerias de arte».

O Comando Distrital de Operações de Socorro de Lisboa da Autoridade Nacional de Proteção Civil, comunicou a aprovação do Plano no dia 23 de novembro de 2015, em ofício assinado pelo 2.º Comandante Operacional Distrital, André Fernandes. O Plano deu entrada no Museu no dia 9 de dezembro de 2015. As reuniões para implementação decorreram a partir de 7 de março de 2016.

Em agosto de 2021, foram efetuadas alterações às «Medidas de Autoproteção» no que diz respeito à Segurança contra incêndios.

12.3 Divisão do edifício por zonas de segurança

O «Plano de Segurança do MNA» e as «Medidas de Autoproteção» contra incêndios preveem que o Museu está dividido em vários tipos de utilização (UT), que foram classificadas do seguinte modo, conforme a legislação em vigor:

- Gabinetes – UT III;
- Auditório – UT VI;
- Museu – UT X;
- Bibliotecas/Arquivos – UT XI;
- Laboratórios/áreas técnicas – UT XII.

Considerando o número de efetivos, ou seja, de pessoas que podem ocupar em simultâneo cada espaço do edifício, e por determinação da carga

de incêndio, definiu-se como categoria de risco de incêndio – risco elevado. Desta análise resultaram quatro tipos de locais de risco, seguindo as disposições legais.

Com base nas distintas zonas de utilização, os locais de risco e as características do imóvel, foram definidas, como medidas preventivas e de segurança: a) saídas de emergência, b) entidades e pontos focais a intervir, c) equipas de segurança interna, d) instalação de extintores nos pontos estratégicos, e) indicação de meios de evacuação. Foi também redigido um Plano de atuação, consoante as situações emergentes de incêndio e indicada a necessidade de realização de simulacros com uma periodicidade de dois anos, de acordo com o disposto no artigo n.º 207 da Portaria 1523/2008. Até à data realizou-se um simulacro.

Integrado no «Plano de Segurança do MNA» e respetivas «Medidas de Autoproteção», foram ainda incluídos breves apontamentos de procedimentos especiais para situações de sismo/inundação/queda de raio; de ameaça de bomba; de acidentes de trabalho ou doença grave e de assaltos ou ações fortuitas.

12.4 Funções exclusivas e segurança privada

Responsáveis e cargos de coordenação e supervisão da segurança do Museu

O Responsável máximo de segurança designado é o Diretor-geral da DGPC. A restante quipa de Segurança é formada pelos elementos que constam na tabela 19, em parceria com o DEPO.

A equipa de segurança do Museu é atualmente composta por sete elementos que exercem os seguintes cargos e funções, e a segurança privada PRESTIBEL presta serviço 24 horas.

MUSEU NACIONAL DE ARQUEOLOGIA

Cargo		Nome
Responsável de Segurança		António Carvalho
Delegado de Segurança	Efetivo	Ana Teresa Rodrigues
	1º substituto	João Pedro Silva
	2º substituto	Salvador Batista/Luis Antunes
Responsável pela Detecção		Salvador Batista / PRESTIBEL
Responsável pelo Alarme		Salvador Batista
Responsável pela ordem de Alerta		Ana Teresa Rodrigues
Responsável pelo Alerta	Delegado de Segurança	Ana Teresa Rodrigues
	9h00 às 18h00	Receção do Museu (SRAV)
	18h00 às 9h00	PRESTIBEL
Equipa de segurança e respetivos substitutos	Piso 0: Ana Teresa Rodrigues, Salvador Batista	
	Piso 1: António Carvalho, João Pedro Silva	
	Piso 2: Margarida Santos, Raquel Lázaro, Luis Filipe Antunes	
Responsável pelos Cortes de Energia		Salvador Batista / PRESTIBEL
Responsável pela Ordem de Evacuação		António Carvalho
Controlo do Ponto de Encontro		António Carvalho
Empresa de Segurança / PRESTIBEL		Hélder Veríssimo António Semedo António Matos José Paiva

Tabela 19

A equipa de segurança do MNA

12.5 Sistemas de Proteção

12.5.1 Proteção contra incêndios e emergências

O **MNA** segue as medidas de autoproteção requeridas pela DGPC/DEPO, à Autoridade Nacional de Proteção Civil, que validou e deu parecer favorável em 2015, no que se refere a sistemas de proteção contra incêndios e emergências e outros procedimentos especiais para a situação de risco de sismo, inundação, queda de raio, ameaça de bomba e outras situações de risco.

No **MNA** existe um sistema de detecção de incêndios e outros equipamentos que contribuem para a segurança do edifício como a existência de meios de extinção (CO2 ou pó químico), carretéis de água e botões de alarme.

É feita uma manutenção preventiva regular anual aos vários sistemas SADI Connect – Sistema automático de Detecção de Incêndios, e ao SADIR – Sistema automático de Detecção de Intrusão.

12.5.2 Iluminação de emergência e sinalização

O Museu dispõe de iluminação de emergência e sinalização de saídas de emergência.

12.5.3 Megafonia e radiotransmissores

Assim como dispõe de um megafone e seis radiotransmissores que foram atribuídos à equipa de 1ª intervenção primeiramente e depois pelos trabalhadores vigilantes/rececionistas do SRAV do Museu. Neste momento, com o Museu encerrado ao público, desde abril de 2022, não estamos a operacionalizar com estes equipamentos que se encontram disponíveis na receção do Museu.

12.5.4 Manutenção e alimentação elétrica

Todos os trabalhos de manutenção e alimentação elétrica são realizados por profissionais qualificados provenientes da DEPO/DGPC ou trabalhadores internos do **MNA**, Salvador Batista e Luís Antunes.

12.6.5 Proteção contra atos antissociais

Como já referido, em frente ao **MNA**, foram colocadas barreiras de proteção, em 2017, como forma de prevenção de possíveis atentados a aglomerações de multidões. São cubos fixos de granito e alguns retrácteis, permitindo o acesso de emergência e cargas e descargas, dispostos paralelamente ao complexo do M.J..

12.5.6 Circuito fechado de televisão

O Museu dispõe de um circuito interno de videovigilância - CCTV nas zonas públicas do Museu, exterior, porta principal, átrio, espaço expositivo e outros locais no Piso 0, para salvaguarda dos bens patrimoniais e segurança de pessoas.

12.5.7 Outros sistemas de proteção

De acrescentar que existem e equipamentos especializados de deteção de metais, como pórtico de deteção de metais e dois detetores manuais de revista pessoal, usados aquando do funcionamento do Museu na sala de exposição permanente «Tesouros de Arqueologia Portuguesa».

13 Recursos Humanos

13.1 Organigrama Funcional



Tabela 20

Organigrama do MNA à data de encerramento ao público

13.2 Mapa de Pessoal / Lugares Preenchidos

(Técnicos Superiores, Assistentes Técnicos, Assistentes Operacionais)

A equipa afeta ao **MNA** integra o Mapa de Pessoal da DGPC, estando previstos 44 lugares. À data do encerramento do Museu, a 19 de abril de 2022, determinado pelo Sr. Diretor-geral da DGPC para efeitos de preparação e execução do projeto de remodelação integral do **MNA** (Investimento RE-C04-i02 – Património Cultural - Medida C04-i02-m01), estavam ao serviço 35 trabalhadores (incluindo o Diretor).

Os trabalhadores encontram-se distribuídos pelas seguintes categorias presentemente em uso na Administração Pública: Dirigente/Diretor (D); técnico superior (TS); coordenador técnico (CT), assistente técnico (AT) e assistente operacional (AO).

Em termos de género, os trabalhadores do **MNA** são em maioria do sexo feminino, registando-se 22 trabalhadores (63%), enquanto os trabalhadores do sexo masculino são 13 (37%).

A média de idades no **MNA** é de 53 anos. 12 dos trabalhadores têm mais de 60 anos, o que representa 34,2% da equipa do Museu. Destes, cinco têm uma idade igual ou superior a 65 anos. Sete trabalhadores têm entre 50 e 60 anos de idade (20% do total); 10 trabalhadores tem entre 40 e 50 anos de idade (28,5% do total) e seis trabalhadores tem entre 30 e 40 anos de idade (17,1% do total).

O número de Recursos Humanos afetos ao **MNA** espelha, naturalmente, a situação da generalidade da Administração Pública (Central) e tem vindo a decrescer desde o final da década de 90 do século XX, não tendo havido renovação ou incremento da equipa nas últimas décadas (quer via concursos públicos ou por via de mobilidade a partir de outras áreas da Administração), realidade que se tem vindo a ser alterada nos últimos três anos como veremos adiante.

O programa de regularização extraordinária dos vínculos precários na Administração Pública (PREVPAP), consumado em 2019, contribuiu para reforçar pontualmente com sete elementos a equipa do Serviço de Acolhimento (Receção e Vigilância) do Museu. Alguns destes trabalhadores optaram, entretanto por se transferir para outras áreas da administração pública que consideram mais favoráveis.

Com o impacto da COVID-19 e os dois confinamentos, um em 2020 e outro em 2021, verificou-se uma tendência de aceleração da intenção dos trabalhadores de, logo que possível e no mais curto espaço de tempo, passarem à situação de aposentação. Assim, numa situação já de escassez, introduziu-se recentemente um fator de aceleração.

Este número torna-se mais dramático numa equipa que já é escassa e diminuta. Refira-se a título de exemplo o facto de internamente alguns dos serviços do **MNA** só dispõem atualmente de um trabalhador, como é o caso do SEEC. O investimento e inscrição no PRR e a remodelação integral do Museu, com vista à sua reabilitação, constitui uma grande

oportunidade para reconstituir e reconfigurar a equipa para a próxima década.

De futuro, deverá ser dada a possibilidade de implementação de uma política de planeamento, prospeção e recrutamento no mercado de trabalho de novos recursos humanos qualificados, que possam renovar a equipa.

Assim, apontado o atual cenário do quadro de pessoal do **MNA**, importa dar atenção ao perfil e às qualificações dos trabalhadores a contratar, bem como criar um programa de formação para os existentes.

13.2.1 Relação entre postos de trabalhos e funções desempenhadas

Na tabela 21, apresentamos uma relação do número de trabalhadores do **MNA**, categorias e funções realizadas, à data do encerramento do Museu ao Público, no dia 19 de abril de 2022.

Serviço	Postos de trabalho	N.º	Carreira	Funções
Direção	Diretor	1	D	Dirige o Museu
Secretaria	Coordenador	1	CT	Coordena os serviços administrativos e contabilísticos.
	Administrativo	1	AT	Executa o secretariado e tarefas de organização, coordenação, planeamento e gestão de processos e informações.
Planeamento estratégico e projetos/ PRR	Coordenador	1	TS	Assessoria o Diretor na gestão e planeamento do Museu, designadamente execução do PRR, de modo a promover a eficácia dos serviços e os processos de tomada de decisão; apoia a implementação da política de cooperação interinstitucional e internacional e das formas de financiamento através de projetos e de mecenato.
Inventário e coleções	Coordenador	1	TS	Coordena o inventário Geral das coleções e as diferentes reservas; gere a cédência e empréstimo de bens culturais; gere o serviço de apoio a investigadores externos, autorizados a estudar as coleções do MNA.
	Inventário	4	TS/AT/AO	Executa o inventário dos bens culturais e respetiva documentação de suporte (física e digital); executa os protocolos

Cont.

Serviço	Postos de trabalho	N.º	Carreira	Funções
				de acondicionamento dos bens; apoia os investigadores externos autorizados e a execução de projetos museográficos.
Laboratório de conservação e restauro	Coordenador	1	TS	Responsável pela gestão do laboratório e a execução dos protocolos de conservação e restauro dos bens culturais, incluindo monitorização dos espaços de exposição e reserva.
	Técnico	1	TS	Executa os trabalhos de conservação e restauro dos bens culturais, a monitorização dos espaços e a implementação do Plano de Conservação Preventiva.
Logística e manutenção	Técnico	1	TS	Apoia na gestão e manutenção de recursos e de equipamentos; apoio para o aprovisionamento de meios ao dispor do Museu.
Oficina	Técnico	1	AO	Executa pequenos trabalhos especializados em carpintaria, serralharia, pintura, trabalhos elétricos.
Serviço educativo e extensão cultural	Coordenador	1	TS	Concebe, propõe e executa programas educativos e de extensão cultural direcionados aos diferentes segmentos de público, visando a divulgação, a preservação do património arqueológico, o incentivo de hábitos de visita e fruição do espaço museológico.
Comunicação	Técnicos	2	TS	Apoia a definição e a implementação da política de comunicação do MNA, através de produção de conteúdos e gestão das redes sociais do MNA, de gestão da imagem e da organização e realização de iniciativas culturais e institucionais.
Design, imagem	Técnico	1	TS	Assegura a produção de imagens para comunicação e divulgação no âmbito da gestão do Museu.
Documentação	Coordenador	1	TS	Gere e coordena a Biblioteca e os Arquivos do Museu, assegurando a implementação dos Regulamentos Internos e a boa conservação dos acervos; coordena também as edições do MNA.
	Biblioteca	1	TS	Executa as tarefas de catalogação, inventário da documentação e acompanhamento dos utilizadores da biblioteca.
	Arquivo Histórico	1	TS	Executa as tarefas de catalogação, inventário da documentação, assegura a manutenção do acervo e acompanhamento dos utilizadores da biblioteca.

Cont.

Serviço	Postos de trabalho	N.º	Carreira	Funções
Acolhimento de públicos e Vigilância	Coordenador	1	TS	Coordena o serviço de bilheteiras, do acolhimento dos públicos e da gestão das escalas de trabalho dos vigilantes nas salas de exposição.
	Técnicos	14	TS / AT	Desempenha funções na Bilheteira, recepção dos públicos e vigilância das salas de exposição.
TOTAL		35		

Tabela 21

Relação entre postos de trabalhos e funções desempenhadas

13.2.2 Evolução (cinco últimos anos)

Com os constrangimentos na contratação de recursos humanos na administração central que, para além de recorrentes, tenderam a agravar-se devido ao impacto das sucessivas crises: financeira (2008); migratória (2014; 2021-2022); sanitária (2020 - ao presente), geopolítica/militar (guerra da Rússia contra a Ucrânia, iniciada a 24 de fevereiro de 2022), entre outras, é muito provável que o Estado não disporá de recursos significativos para lançar procedimentos de contratação pública e admissão de novos trabalhadores, para além dos recentemente anunciados pelos órgãos de comunicação social.

De forma a mitigar este panorama deficitário, nos últimos cinco anos, o **MNA** tem promovido uma política ativa para a renovação dos quadros técnicos do Museu, obedecendo às soluções passíveis de serem executadas no âmbito do Código de Contratação Pública, e que se traduzem em três vias:

- a) Recrutar trabalhadores via mobilidade: foi dada prioridade e incrementada a pesquisa de mercado com vista a recrutar trabalhadores com vínculo público para a DGPC/MNA a partir de outros mapas de pessoal. Nomeadamente da Administração Local, onde as equipas são mais jovens e apresentam bastante preparação académica e técnica, permitindo, desde que haja dotação financeira, completar o quadro. A DGPC, nomeadamente o **MNA** e a intervenção prevista no PRR exercem uma inegável atratividade a potenciais trabalhadores. Este método tem sido o com maior sucesso empregue no Museu tendo, até ao momento, sido possível integrar nos quadros da DGPC/

MNA seis trabalhadores oriundos de quadros de pessoal das autarquias de Loulé, Chamusca, Alcochete, Cascais, Lisboa, Torres Vedras.

- b) Participar em programas de incentivo ao emprego científico: o MNA participa ativamente nas políticas públicas de emprego científico, na área da cultura, como os programas de média/longa duração de incentivo ao emprego científico, que foram lançados para qualificar os serviços técnicos da DGPC e dos seus serviços dependentes. Um dos exemplos mais recentes é o «Programa Ciência no Património Cultural», publicado no Diário da República, a 23 de janeiro de 2021, fruto de uma parceria estratégica entre as áreas da cultura e da ciência, tecnologia e ensino superior, com o objetivo de incentivar projetos de doutoramento colaborativos no estudo de coleções e de salvaguarda do património cultural. No primeiro dos procedimentos concursais abertos no âmbito deste programa, aprovaram-se três projetos de doutoramento focados nas coleções do **MNA**, que irão decorrer até 2025. Outro exemplo de sucesso, constitui a «Bolsa FCT em ambiente não Académico» para o Museu, em associação com a UNIARQ – Centro de Arqueologia da Universidade de Lisboa, na qual foi possível a aprovação de um doutoramento a versar sobre o Museu.
- c) Explorar a utilização de fundos estruturais europeus: o **MNA** tem beneficiado com projetos aprovados a fundos estruturais de estímulo à retoma económico-financeira na União Europeia e promovidos pela Comissão Europeia.

Consideramos, naturalmente, que em face da dimensão da intervenção prevista no PRR para o **MNA** corresponda um processo de contratação através de concurso público para admissão de novos profissionais de museus.

13.3 Pessoal contratado

13.3.1 Relações entre postos de trabalho e as funções desempenhadas

Dada a situação de falta de recursos humanos existente no **MNA** para suprir todas as necessidades para o seu regular funcionamento, o Museu, sempre que possível, tem recorrido aos Programas oferecidos pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), mais concretamente

aos Contratos de Emprego e Inserção Social. Estes contratos consistem na realização de trabalho que é necessário do ponto de vista social por desempregados beneficiários de subsídio de desemprego, subsídio social de desemprego ou rendimento social de inserção.

Os contratos celebrados entre a DGPC/MNA e o IIEFP nos últimos anos tem sido centrais para reforçar os serviços de receção e vigilância e serviço educativo.

Por um lado, trata-se de uma situação indesejada devido à limitação temporal e a precariedade do vínculo estabelecido, por outro regista-se o facto destes contratos, no nosso caso, terem deixado de ser opção, considerando a regularização dos vínculos anteriores através do Programa de Regularização Extraordinária dos Vínculo Precários da Administração Pública (PREVPAP).

13.3.2 Evolução (cinco últimos anos)

Nos últimos cinco anos foram celebrados nove contratos, para os serviços de receção e vigilância e serviço educativo (2018 – 3; 2019 – 2; 2020 – 4; 2021 – 0; 2022 - 0) Alguns dos trabalhadores contratados por estes programas permaneceram em funções após o término do contrato, por aplicação do Regime Transitório de Proteção.

13.4 Contratação externa

A segurança e a higiene são serviços prestados por empresas externas à organização.

13.5 Voluntariado

A DGPC prossegue uma política de voluntariado tendo em consideração a relevância e o benefício que o envolvimento da sociedade civil aporta em todas as causas relativas ao estudo, preservação, valorização e divulgação de museus e monumentos, e coleções. Neste sentido, a DGPC pretende incentivar a participação individual e coletiva no desenvolvimento das atividades e serviços dos Museus e Monumentos, incluindo a possibilidade de integração em projetos institucionais de referência, proporcionando assim formação cultural e desenvolvimento de competências.

Para a concretização deste projeto, a DGPC estabeleceu uma parceria

44 [Consult. 01 set. 2022].
Disponível em WWW:<URL:
<http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/recursos/voluntariado/>>.

com a Companhia de Seguros Lusitânia, que patrocina a cobertura dos seguros de todos os voluntários enquadrados neste regime.

O **MNA** propõe-se anualmente a receber voluntários em vários dos seus serviços, seguindo os procedimentos definidos pela DGPC. A inscrição é feita mediante preenchimento de formulário⁴⁴. A seleção é feita mediante o perfil do proponente e as possibilidades de enquadramento do serviço. Para mais informações e/ ou esclarecimentos, o **MNA** disponibiliza também um correio eletrónico: voluntariado@mнарqueologia.dgpc.pt.

Desde 2013 e até 2022, o **MNA** acolheu cerca de meia centena de voluntários para as áreas do LAB C&R, o SIC, o SRAV e o SEEC.

14 Recursos financeiros

14.1 Fonte da receita

O Museu não goza de autonomia financeira. As fontes de receita geradas pelo **MNA** são lançadas em conta especificamente aberta pela tutela para o efeito, sendo objeto de todos os procedimentos contabilísticos e legais inerentes ao uso de verbas públicas (Regulamento Interno do MNA, Capítulo 12. Ponto 2).

14.1.1 Contribuições de entidades públicas

O modelo de financiamento não prevê quaisquer receitas de outras entidades públicas para além da DGPC.

14.1.2 Bilheteira e Loja (cinco últimos anos)

O **MNA** arrecada e canaliza para a tutela, nos termos e dentro dos prazos por esta definidos, as receitas referentes à bilheteira e à venda de produtos na loja. O controlo de caixa destas receitas é feito pela equipa de rececionistas e a coordenação do SRAV, sendo os respetivos montantes reportados ao serviço Administrativo, que os recolhe, apura, valida e encaminha para a DGPC.

14.1.3 Projetos Comparticipados

Na última década, o **MNA** participou em consórcios internacionais no âmbito de projetos cofinanciados que foram dotados com financiamento europeu a uma taxa de comparticipação de 100%.

14.1.4 Contribuições de entidades privadas e particulares

O GAMNA, de acordo com a sua vocação, apoia financeiramente iniciativas pontuais no Museu.

Exclusivamente no âmbito do programa expositivo, existem contribuições por entidades nacionais e internacionais, públicas e privadas, realizadas para o **MNA** diretamente à DGPC, ou diretamente ao Museu, em espécimes.

14.1.5 Ingressos para atividades

O SEEC desenvolve várias atividades, nomeadamente ateliês, visitas orientadas, também com dramatização, oficinas lúdico-pedagógicas, que são pagas com ingressos suportados pelos utilizadores.

14.1.6 Cedências de espaços

O Despacho n.º 2884/2018, de 15 de março, estabelece o “Regulamento de Cedência de Espaços dos serviços dependentes e dos imóveis afetos à DGPC”, «...designadamente através da cedência do seu uso a outras entidades, públicas e privadas, para a realização de atividades que com eles sejam compatíveis e necessariamente condicionadas a princípios e critérios adequados à salvaguarda do seu valor histórico e cultural.»

Notoriamente, os espaços onde o **MNA** se localiza, com uma arquitetura singular e uma riqueza patrimonial excecional, enquadrado numa paisagem urbanística e histórica da cidade de Lisboa únicas, proporciona um ambiente de prestígio para a realização de iniciativas diversificadas de carácter cultural, como concertos, exposições, seminários, reuniões de empresa, representações teatrais e performances; de carácter institucional e protocolar; ou de carácter promocional, como banquetes, ou a rotação de filmes.

Conforme o Despacho acima mencionado, o valor cobrado pela cedência ou aluguer de espaços é de:

- Salão nobre: 1.000,00 € - para eventos culturais;
- Outras salas: 100.00 € - para eventos especiais de carácter institucional e promocional.

14.2 Despesas

De acordo com o boletim anual de 2021, as despesas dos MMP tem uma taxa de 42% face às despesas totais da DGPC.

45 [Consult. 01 set. 2022].
Disponível em WWW:<URL:
<https://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/quem-somos/instrumentos-de-gestao/relatorios/>>.

As despesas com pessoal no **MNA** em 2021 foram de 597.165,16 €, enquanto na rúbrica de outras despesas (aquisição de bens e serviços, transferências e outras despesas correntes) o valor gasto foi de 170.545,15 €. No que diz respeito ao TOP três das aquisições de bens e serviços identificado pela DGPC, o **MNA** em 2021 correspondeu às seguintes despesas: Segurança e vigilância: 64.897,09 €; Higiene e Limpeza: 32.351,87 €; Encargos com instalações: 4.951,88 €.

Como se pode verificar, a despesa com a manutenção das instalações fica muito aquém do naturalmente esperado para um edifício com a antiguidade e valor histórico que possui.

Mais informações sobre o desempenho financeiro do **MNA**, podem ser consultadas na página eletrónica da DGPC⁴⁵.

15 Análises SWOT

No âmbito do processo do PRR, foram convidados os funcionários que coordenam os diferentes serviços do Museu e as suas equipas a realizarem análises SWOT (*Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats*), de modo a permitir avaliar cenários, identificar oportunidades e ameaças e planear o futuro dos serviços.

Com este exercício, pretendemos envolver a equipa, de modo a posicioná-la face ao projeto de remodelação do Museu e à reflexão sobre as necessidades, organização e estratégias que queremos implementar para o futuro **MNA XXI**.

Apresentam-se, em seguida, as análises SWOT produzidas pelos diferentes serviços e uma análise genérica do Museu elaborada pelo diretor.

15.1 Análise SWOT – serviço de recepção, acolhimento e vigilância (SRAV)

Forças

- Localização do Museu no edifício do M.J.;
- Visitantes do Claustro, Museu da Marinha, Igreja, Planetário;
- Venda de bilhetes para qualquer equipamento DGPC *on-line*;
- Aumento do número (de faturação e de visitantes) com a venda de bilhetes combinados com o M.J.;
- Articulação com a Associação de Turismo de Lisboa;
- Venda de bilhetes para qualquer equipamento presencial.

Fraquezas

- Constantes alterações de legislação de bilhética, ex.: gratuidades;
- Sistema de bilhética com necessidades de atualização;
- Divulgação não eficaz de alterações;
- Excesso de oferta cultural em Belém, atividades, museus, monumentos, concertos, etc;
- O perfil da equipa de segurança privada não é selecionado pelo MNA;
- Visitantes não têm perceção da exigência do serviço de atendimento.

Oportunidades

- Diversidade de equipamentos de pontos de venda de bilhetes (POS ADMIRA - recepção, bilhética automática);
- Venda de bilhetes para qualquer equipamento presencial;
- Atendimento personalizado a guias turísticos e visitantes prioritários com mobilidade reduzida, grávidas e crianças de colo, e outros;
- Melhor capacidade de informação face a outros trabalhadores de atendimento DGPC;
- Venda de *merchandising* do MNA e MJ;

Ameaças

- Espaço para venda de bilhetes é reduzido face ao número de visitantes;
- Tempos de espera na aquisição de bilhetes;
- Pouca variedade de produtos de loja MNA e Mosteiro;
- Falta zona de leitura, café na loja;
- Disfunção comunicacional entre o MNA e o Mosteiro;
- 2 sistemas de venda de bilhetes com legislação diferente (POS e bilhética automática);
- Tecnologia e equipamentos pouco adequados ou sem manutenção;
- Escassez de recursos humanos;
- Insuficiente formação de programas de bilhética, loja e outros equipamentos como validadores de bilhetes;
- Insuficiente formação personalizada de atendimento ao público;
- Pouca rotatividade de funções no SRAV;
- Falta de obras estruturais no Museu.

Tabela 22

Análise SWOT – serviço de recepção, acolhimento e vigilância (SRAV)

15.2 Análise SWOT – Serviço de Documentação (Arquivo e Biblioteca)

Forças

- Catálogo Bibliográfico *on-line* (Biblioteca);
- OAP disponível em formato digital;
- Catálogos de exposições do MNA em formato digital;
- Atendimento personalizado;
- Atualidade do acervo das publicações periódicas (Biblioteca);
- Conjunto do acervo bibliográfico e arquivístico.

Fraquezas

- Tecnologia obsoleta;
- Wi-Fi;
- Instalações e mobiliário desadequados;
- Ausência de um software de gestão de arquivo mais atual;
- Ausência de contratos manutenção dos *softwares* existentes;
- Escassez de recursos humanos;
- Acervo arquivístico por tratar documentalmente.

Oportunidades

- Novas instalações (Arquivo / Biblioteca);
- Valor do acervo de Arquivo;
- Projetos internos de estudo das coleções;
- Maior oferta documental digital.

Ameaças

- Imprevisibilidade da conjuntura Internacional;
- Obsolescência tecnológica;
- Conhecimento pouco aprofundado dos fundos arquivísticos;
- Escassez de divulgação da coleção.

Tabela 23

Análise SWOT – Serviço de Documentação (Biblioteca e Arquivo)

15.3 Análise SWOT – Laboratório de Conservação e Restauro

Forças

- Controlo diário das condições ambientais das exposições e principais reservas;
- Existência de um serviço autónomo e de referência;
- Larga experiência e conhecimento técnico dos profissionais ao serviço.

Fraquezas

- Escassez de recursos humanos;
- Incapacidade de uma avaliação sistematizada das coleções do MNA, tendo em vista a definição de níveis de prioridade e graus de intervenção;
- Dificuldade em executar ações de conservação e restauro diariamente e em resposta às necessidades do Museu;
- Instalações e equipamentos antiquados e alguns deles obsoletos;
- Burocracia e execução administrativa.

Oportunidades

- Novas instalações e criação de novos espaços laboratoriais;
- Anúncio de concurso para profissionais de conservação e restauro na área dos bens arqueológicos;
- Aquisição de novos equipamentos fundamentais para o regular funcionamento do laboratório;
- Programa de conservação e restauro das coleções;
- Oportunidades de maior cooperação com outros laboratórios, nomeadamente da DGPC.

Ameaças

- Imprevisibilidade da conjuntura Internacional;
- Obsolescência tecnológica;
- Insuficiência de recursos humanos.

Tabela 24

Análise SWOT – Laboratório de Conservação e Restauro

15.4 Análise SWOT – Serviço Educativo e Extensão Cultural

Forças

- Exposições com conteúdos que se relacionam com os currículos escolares de diferentes níveis de ensino;
- Equipa dinâmica com capacidade de resposta a diferentes solicitações e públicos;
- Cultura de serviço público;
- Trabalho reconhecido e valorizado pelas instituições de ensino.

Fraquezas

- Equipa não residente;
- Equipa dependente de autofinanciamento;
- Equipa em trabalho parcial e sazonal;
- Trabalho isolado e sem articulação com outros sectores do Museu;
- Ausência de um programa educativo e cultural global;
- Impossibilidade de planeamento antecipado;
- Trabalho pouco valorizado internamente.

Oportunidades

- Novas instalações com espaços dimensionados às necessidades do serviço;
- Equipa aplicada e de formação diversificada;
- Possibilidade de contratação de equipas com vínculos estáveis.

Ameaças

- Reorganização do serviço - SEEC;
- Obsolescência tecnológica;
- Contratação de mediadores culturais sem laços à instituição.

Tabela 25

Análise SWOT – Serviço Educativo e Extensão Cultural

15.5 Análise SWOT – Serviço de Inventário e Coleções

Forças

- Equipa experiente e dedicada;
- Dimensão do acervo;
- Riqueza das coleções;
- Diversidade e pluralidade dos bens culturais;
- Forte procura por parte de investigadores externos;
- Constante solicitação de bens culturais para exposições;
- Permanente descoberta de novos dados, fruto do trabalho de inventariação.

Fraquezas

- Escassez recursos humanos;
- Insuficiência de recursos humanos na inventariação e catalogação de bens;
- Complexa gestão das reservas;
- Falta de especialistas em diversas áreas;
- Fraca articulação com os resultados produzidos e divulgação;
- Forte burocracia inerente à circulação dos bens culturais;
- Instabilidade quanto à manutenção do Matriz – programa de gestão e coleções;
- Ausência de tempo para a investigação e publicação.

Oportunidades

- Novo Programa Museológico e Museográfico;
- Renovação integral do MNA;
- Reestruturação das equipas;
- Mudança das reservas e das coleções;

Ameaças

- Novo Programa Museológico e Museográfico;
- A evolução da intervenção;
- A transmissão de conhecimento adquirido;
- Perigo de arrumação e manuseamento das coleções;

Cont.

Oportunidades

- Criação de raiz de novos espaços para reservas;
- Novo desenho expositivo;
- Grande programa de conservação e restauro das coleções.

Ameaças

- Deficiente planeamento e subdimensão dos espaços;
- Necessidade de uma revisão física das coleções;
- Necessidade de tratar certos bens fora do Museu, devido às suas dimensões e à falta de espaço para desenvolvimento do trabalho.

Tabela 26

Análise SWOT – Serviço de Inventário e Coleções

15.6 Análise SWOT – Gabinete de Planeamento Estratégico e Projetos

Forças

- Política de parcerias já estabelecidas com outras instituições (museológicas, académicas, tecnológicas);
- Equipa solícita à disponibilização e partilha de informação;
- Boa colaboração com os serviços de gestão, recursos humanos e área financeira da DGPC;
- Contratação de bolsseiros

Fraquezas

- Museu sem autonomia financeira e dependente do orçamento da tutela;
- Legislação portuguesa para os museus com necessidades de profunda revisão;
- Dependência do regime de contratação pública;
- Desinvestimento da tutela na formação e capacitação de recursos humanos nas áreas de planeamento e estratégia, gestão de projetos e gestão de equipas;
- Ausência de patrocínios e mecenas culturais.

Oportunidades

- Investimento do Governo português em novos Programas para o MNA: Arquitetura, Museológico e Museográfico;
- Possibilidade de implementação de novos processos organizacionais e de gestão;
- Experimentação em novas ferramentas colaborativas e de cocriação na gestão e dinâmica do Museu;
- Angariação de novos recursos humanos para criação de uma sólida equipa multidisciplinar;
- Possibilidade de financiamento a novos fundos comunitários: Portugal 2030; Europa Criativa; etc.

Ameaças

- Instabilidade nos mercados internacionais e aumento de custo da matéria-prima;
- Atrasos nos procedimentos devido à instabilidade económica e geopolítica europeia;
- Concentração da gestão financeira da tutela sem autonomização financeira do Museu;
- Orçamentos para o MNA desadequados impossibilitando a gestão corrente;
- Ausência de políticas e estratégias emanadas pela tutela na área da gestão e planeamento;
- Incapacidade de recrutamento de pessoal sem vínculo em virtude do cumprimento das políticas de contratação pública.

Tabela 27

Análise SWOT – Gabinete de Planeamento Estratégico e Projetos

15.7 Análise SWOT – MNA geral

Forças

- Localização privilegiada do Museu e valor simbólico do imóvel como Património Mundial;
- Museu com reconhecido prestígio nacional e internacional;
- Direção dinâmica e empenhada;
- Equipa experiente, dedicada e alinhada;
- Contratação de bolseiros FCT;
- Programa Preliminar de Arquitetura aprovado no âmbito do PRR (2022 - 2025);
- Acervo rico e variado, com muito potencial expositivo;
- História centenária da instituição;
- Inventariação e catalogação dos bens em atualização permanente;
- Reconhecimento internacional da coleção no meio da Arqueologia e da Museologia;
- Estudos de públicos realizados para o MNA;
- Participação do MNA em projetos internacionais de relevância para a museologia, arqueologia e educação patrimonial;
- Parcerias estabelecidas com outras instituições congéneres nacionais e internacionais;
- Incentivo na política de captação e de recursos humanos através do mecanismo de mobilidade interna no Estado.

Oportunidades

- Criação de uma nova cultura institucional;
- Criação de uma nova orgânica para o MNA;
- Novo modelo de gestão e organizacional do MNA;
- Financiamento PRR (2021-2025) e alterações à Lei para agilizar a contratualização pública;
- Aumento do turismo internacional em Portugal e de forma prolongada especialmente em Lisboa
- Maior longevidade da população e aumento do turismo sénior;
- Contexto nacional favorável ao incremento de parcerias nacionais e internacionais;
- Desenvolvimento de um novo Programa Museológico e Museográfico;
- Criação de uma memória de Museu (digital e analógica);
- Aumento e diversificação da função social do MNA;

Fraquezas

- Museu sem autonomia financeira e dependente do orçamento da tutela;
- Ausência de um sistema de gestão documental;
- Equipa subdimensionada, com muito elementos em idade pré-reforma e carecendo de rejuvenescimento;
- Ausência de uma estratégia devidamente implementada que fosse transversal a todos os MMP;
- Instalações e equipamentos obsoletos;
- Necessidade de atualização de um Programa Museológico para o MNA;
- Inexistência de exposição/ões de longa duração sobre a arqueologia portuguesa;
- Pouca fidelização dos públicos nacionais;
- Incapacidade de captação de novos públicos, mantendo a atratividade do Museu muito dependente do influxo turístico;
- Ausência de investimento na Política de Mecenato;
- Inexistência de loja e cafetaria.

Ameaças

- Novo modelo de gestão e de autonomia do MNA;
- Contexto internacional de crise sanitária e económica, com a Guerra na Ucrânia;
- Ausência de um Plano Estratégico para a Cultura em Portugal e para os MMP;
- Ausência de Orçamento do Estado para a Cultura sustentado que suprima as deficiências no setor;
- Ausência de Financiamento para a Programação Cultural e Serviço Educativo;
- Ausência de um Plano de Gestão dos Riscos para o património cultural móvel e imóvel;
- Legislação portuguesa para os museus com necessidades de profunda revisão;
- Atrasos nos procedimentos devido à instabilidade económica e geopolítica europeia;
- Contexto legal restritivo a novos recrutamentos de recursos humanos e à contratação de bens e serviços;
- Pouca formação das equipas técnicas do MNA

Cont.

Oportunidades

- Maior consciência do papel do património cultural nas sociedades pela sociedade civil;
- Aumento do número de recomendações por organismos Internacionais para executar políticas museológicas participativas e inclusivas.

Ameaças

- para fomentar e facilitar processos participativos com as diferentes comunidades;
- Falta de uma estratégia de comunicação articulada com a tutela no período de encerramento do Museu para obras

Tabela 28

Análise SWOT – MNA geral

A apresentação pública da decisão política de inclusão no PRR – Cultura da obra do **MNA** fica registada para a posteridade na sessão que foi realizada a 22 de dezembro de 2021, pode ser visionada através do seguinte endereço: <<https://www.youtube.com/watch?v=syfoqtvXwac>>.



Figura 21

Anúncio público pela Ministra da Cultura, Doutora Graça Fonseca - sessão de comunicação do investimento no MNA no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência, 22 de dezembro de 2021

PARTE III
MNA XXI – Programa
e Projeto

O **MNA** é o único dos grandes museus nacionais que em democracia nunca mereceu um programa de obras de requalificação integral com vista à sua modernização. Esta situação não permitiu a estruturação de um programa expositivo de longa duração que apresentasse na sua abrangência e diversidade, as suas importantes coleções nacionais.

A necessidade de requalificar o **MNA** não é de agora. No passado, mais ou menos recente, diversos projetos procuraram dotar o Museu de condições adequadas ao exercício das suas funções, com destaque para a necessidade de ampliar a área de exposição e interpretação (ver Anexo II), independentemente de melhoramentos pontuais que em diferentes momentos foram introduzidos, por forma a minimizar inegáveis insuficiências só possíveis de colmatar cabalmente com uma intervenção de fundo.

A decisão do governo português de incluir uma intervenção de grande dimensão com o objetivo de realizar a remodelação integral do **MNA** no Programa de Intervenções no Património Cultural, prevista no PRR constitui, portanto, o reconhecimento de necessidade de suprir essas insuficiências e uma grande oportunidade.

Este Programa Museológico, elaborado entre 2021 e 2023, incorpora alguns pressupostos previstos nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU e a nível nacional, a Estratégia de Promoção da Acessibilidade e da Inclusão dos Museus, Monumentos e Palácios (EPAI) na dependência da DGPC e das DRC 2021-2025 e o Relatório final «Museus no Futuro» (DGPC, 2020).

1 Os novos desafios do setor museológico

No panorama internacional é vasto o número de documentos normativos, indicativos ou consultivos que se focam, direta ou indiretamente, no tema da salvaguarda e gestão dos museus e das coleções museológicas, sob a forma de Convenções, Recomendações, Declarações, Cartas, entre outros, e que são produzidos e adotados pelas principais organizações internacionais, tais como a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), o Conselho da Europa, o *International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property* (ICCROM), o ICOM, ou mesmo por associações, ou profissionais do setor no âmbito de reuniões, congressos ou conferências.

O percurso percorrido desde 1960 e salientado com a Recomendação

«Relativa à proteção e promoção dos museus e das coleções, da sua diversidade e do seu papel na sociedade» tem sido o de reafirmar o papel dos museus e o seu valor para a sociedade, entendendo-os não só como espaços culturais e intelectuais, nos quais os públicos devem ser incentivados a participar como meio educativo e formativo, mas também como espaços de diálogo intercultural, de inclusão e coesão social, de criatividade e reforço ao empreendedorismo e de promoção dos direitos humanos e da paz. Assim:

«... os museus são instituições que procuram representar a diversidade cultural e natural da humanidade, assumindo um papel essencial na proteção, preservação e transmissão do património.»
(Unesco, 2015, parte I – Definição e Diversidade dos Museus)

A «Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável» (ONU, 2015), aprovada na cimeira da Organização das Nações Unidas (ONU) realizada em Nova Iorque, de 25 a 27 de setembro de 2015 reconhece que os museus não são meros guardiões de passados, mas sim verdadeiros «ecossistemas culturais» cujas atividades e *modus operandi* contribuem para o bem-estar das populações e o desenvolvimento sustentável das sociedades. A Agenda 2030 consiste em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas, sendo que os Museus contribuem para vários dos indicadores temáticos para a Cultura e que foram definidos em 2019. Todavia, é necessário que cada instituição reconheça as suas aptidões e identifique e correlacione os indicadores, tendo por base a execução de uma política de planeamento estratégico (Oliveira, 2017). Não menos importante, que as instituições reconheçam que a mudança é um fator permanente de necessidade para a modernização dos museus, implicando uma consciência ativa dos seus dirigentes e equipas, e de atitudes, por vezes radicais, que permitam fazer face às pressões e eminentes conflitos internos, próprios dos processos (Flemming, 2008).

Cada vez mais conscientes das grandes transformações do novo século, nomeadamente nas áreas do ambiente, do clima, das tecnologias, da saúde, da geopolítica, da economia, da migração, os profissionais do setor têm promovido reflexões e debates acerca do papel e do posicionamento dos museus nestes novos contextos. Foi o caso de importantes reuniões do ICOM, como a realizada em Kioto em 2019, onde se discutiu uma nova definição de museus e que permitiu na reunião da 26.^a Assembleia do ICOM, realizada em Praga, entre 20 e 28 de agosto de 2022, propor e aprovar um novo conceito de museu. Avançamos aqui com a versão portuguesa a partir da tradução do inglês:

46 Relatório final do ICOM (2022). [Consult. 01 set. 2022]. Disponível em WWW:<URL: <https://icom-portugal.org/2022/09/30/nova-definicao-de-museu-2/>

47 Traduzido da palestra The Art of Relevance | TEDxPaloAlto, realizada a 4 de maio de 2017. [Consult. 27 abr. 2022]. Disponível em WWW:<URL: < <https://www.youtube.com/watch?v=NTih-1739w>>.

«Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos e ao serviço da sociedade, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o património material e imaterial. Abertos ao público, acessíveis e inclusivos, os museus fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Com a participação das comunidades, os museus funcionam e comunicam de forma ética e profissional, proporcionando experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimento.»⁴⁶

Este novo conceito não deixa, contudo, de sinalizar a notória crise de identidade que os museus atravessam, o que exige um maior esforço de conceptualização da missão e dos valores institucionais. Segundo Nina Simon⁴⁷, os museus do século XXI devem claramente assumir um compromisso e vocação social, assentes na sua capacidade de serem acessíveis e relevantes para todos.

A reflexão em torno deste discurso encontra também raízes na «Convenção Quadro Relativa ao Valor do Património Cultural para a Sociedade» do Conselho da Europa, assinada em Faro em 27 de outubro de 2005 (Conselho da Europa, 2005) cuja finalidade pretende dar «valor» ao património cultural como um elemento dinâmico e um «código genético cultural» (Martins, 2016) determinante na evolução das sociedades. A noção de «património comum» e de «comunidades patrimoniais» ali apresentadas, nunca esteve tão atual como nos dias de hoje, funcionando como chamadas de atenção sobre a importância da diversidade cultural e a pluralidade das pertenças. O documento fornece pistas e domínios de ação, que se desenvolvem mais detalhadamente na «Estratégia Europeia para o Património Cultural no século XXI», lançada em 2017 (Conselho da Europa, 2017).

Assim, no século XXI caminha-se para um compromisso de gestão pública do património cultural e dos museus, assente na governança partilhada e em premissas de democracia cultural que resultem em processos de pensamento e ação colaborativa (Porto Santo, 2020). Obrigatoriamente os fluxos nas tomadas de decisão terão de se fazer em novas direções e com novos pontos de partida. Estamos num ponto de viragem, numa esfera dimensional «de e para as pessoas» (Brighenti, 2020), com um foco mais humanista que valorize a empatia, a atenção, o cuidado, a compaixão, a precariedade, a generosidade, ou seja, aquilo que Ross Pary chamou de «*Emotional turn*» (Pary, 2020).

Por isso, na reformulação de importantes museus, sobretudo de cariz na-

cional, o trabalho exige repensar e redefinir a visão e os valores da instituição de forma criativa e humana. Tomando como inspiração o projeto de remodelação do Museu da Universidade de Manchester, o modelo assenta em três compromissos essenciais: 1) com a comunidade; 2) com a imaginação; 3) com o cuidado/atenção das pessoas, suas crenças, ideias e relações (Ward, 2020) demonstrando assim o leque de possibilidades e os novos caminhos que os museus podem desbravar na sua contribuição para melhorar o conhecimento e a compreensão do mundo.

Por conseguinte, preparar uma mudança cultural nos museus, requer esforço, reflexão, revisão de discursos, mas sobretudo um planeamento estratégico que inclua os diferentes territórios, as organizações e as comunidades. Mais ainda, implica delinear e executar estratégias realistas, assentes na autoconsciência da instituição; no reconhecimento de novas responsabilidades; na escuta de novas visões de futuro; na formação dos públicos; na mobilização de profissionais; na representação de narrativas mais completas, incluindo as não institucionalizadas; na captação de mais e diferentes recursos; na comunicação diferenciada e plural; no risco inerente à partilha de poder e estratégias participativas e finalmente na criação de museus como espaços de «confiança» e de pertença (Brighenti, 2020).

Salientamos que o atual projeto de remodelação do **MNA** coincide com um momento em que também a área da museologia a nível nacional, atravessa um profundo debate, pelo que a intervenção, nas suas várias dimensões, tem um potencial transformador, não só ao nível da infraestrutura física, mas também da sua missão e função.

2 Missão, Visão e Valores

A declaração da missão de um museu, mais do que um enunciado de princípios, é um verdadeiro instrumento de liderança, governança e gestão, no qual devem assentar os valores que norteiam os projetos do museu e a sua visão de futuro. Deverá refletir a relação do Museu com a sociedade contemporânea e o contexto em que se insere, numa dialética consciente com os seus públicos. Para além de mero guardião de coleções, memórias e passados, um museu

«...é uma construção nossa. O museu é uma organização e o seu valor advém do que realmente faz, das transformações que opera e não do que realmente “é” ...cabe aos museus participar em terrenos (tantas vezes) controversos, despertando para uma

consciência social centrada nas pessoas em detrimento de uma mera devoção-a-objetos.» (Semedo, 2019, p.21).

Deste modo a Missão do **MNA**, no âmbito desta intervenção, visa dar também resposta a questões centrais, como:

- Qual o papel do **MNA** do século XXI?
- Para quem é que se dirige e quem pretende beneficiar?
- Como é que o faz?

O **MNA** é um Museu repleto de acontecimentos e de conhecimentos históricos que lhe conferem identidade e memória e que o destacam como uma organização de enorme potencial na construção e apropriação dos conceitos de cultura e de património comum, valores essenciais para um exercício da cidadania e de direitos culturais, bem como de respeito pelos direitos humanos. É, portanto, um Museu com enorme função social e cultural.

O **MNA** deve posicionar-se no presente e no futuro, tal como sucedeu no passado, como uma instituição detentora de vasto conhecimento sobre o território que hoje é Portugal, sobre as civilizações e os povos que aqui viveram. O seu acervo, constituído por milhares de bens culturais, com 940 destes classificados como «Bens de Interesse Nacional», permite compreender a ocupação humana no atual território português ao longo do último meio milhão de anos. Esse é o conhecimento que se pretende difundir e partilhar, quer numa componente de investigação técnica e científica, quer numa componente de mediação e educação patrimonial direcionada para diferentes grupos de públicos.

Nesse sentido o **MNA XXI** tem como MISSÃO:

Promover o conhecimento, a salvaguarda e a fruição do património arqueológico e histórico como base para uma consciência cívica acerca da diversidade cultural das sociedades humanas e de um futuro sustentável.

Que assenta numa VISÃO de

Afirmação do Museu como uma plataforma de encontro de diferentes comunidades, nacionais e internacionais, um espaço de educação, diálogo democrático e partilha de valores e patrimónios, com base nas coleções e memórias que conserva

e divulga, inspirando a empatia e novas formas de interpretar e vivenciar o mundo.

Esta Missão e Visão do Museu estão alinhadas com o «Código de Ética do ICOM» para Museus; a LQMP e demais legislação nacional da área; os indicadores selecionados no âmbito dos ODS da Agenda 2030 da ONU; o «Projeto Cultural e Artístico para o MNA» proposto pelo Diretor em funções.

Os valores Institucionais que se propõe para o **MNA XXI** são:

CONHECIMENTO que estimule a competência, o pensamento crítico, a inovação cultural e tecnológica e o rigor técnico-científico em todas as esferas de atuação do Museu, seja através do incentivo à capacitação contínua dos seus trabalhadores e das comunidades com que se relaciona, seja através de ampla divulgação do conhecimento sobre as suas coleções e a arqueologia.

PARTICIPAÇÃO CÍVICA e o fomento do pleno exercício dos direitos culturais e da cidadania, com base em processos participativos, inclusivos e de cocriação que potenciem a diferentes vocalidades sobre a cultura e a experiência do património como elemento essencial ao desenvolvimento pessoal, ao bem-estar e à qualidade de vida.

COOPERAÇÃO alicerçada em parcerias com setores diversificados e multidisciplinares no território em que o Museu se insere, bem como nos territórios de influência onde o Museu apresenta e expõe as suas coleções, como meio de potenciar a transformação sociocultural, a criatividade e a solidariedade.

COMPROMISSO COM A DIVERSIDADE ao zelar pela fruição acessível, tanto física como cognitiva, das coleções do Museu, em respeito pelas necessidades e expectativas dos visitantes e ao promover uma programação cultural diversificada que estimule a curiosidade e o envolvimento de públicos diversificados. Por outro lado, trabalhar no sentido de estimular a diversidade sociocultural da equipa do Museu.

RESPONSABILIDADE assegurando o rigor do serviço público, através da transparência e da ética na comunicação e na gestão institucional; cumprindo o vinculado nas políticas culturais e educativas, nacionais e internacionais, numa atitude de cuidado pelos interesses e aspirações

das comunidades com que o Museu se relaciona; estabelecendo um processo transparente e credível, através de uma metodologia participativa, interna e externa, durante a renovação do Museu prevista no âmbito do PRR.

3 Objetivos estratégicos

Calibradas as principais forças e a razão de ser do **MNA** permite-nos identificar seis grandes Objetivos Estratégicos (OE) que se pretendem alcançar para conclusão da Remodelação Integral do Museu no âmbito do projeto financiado através do Mecanismo de Recuperação e Resiliência - Regulamento (UE) 2021/241, de 12 de fevereiro, e que enquadra o Plano de Recuperação e Resiliência para a Cultura – RE-C04-i02 – Património Cultural.

Estes OE devem observar-se de forma articulada entre si e com o «Plano Estratégico para a Cultura 2019 – 2023», além dos que se encontram naturalmente previstos na LQMP. Enumeram-se em seguida de forma sucinta, mas objetiva:

OE n.º 1 – Renovar a Arquitetura e a Museografia no âmbito do PRR 2022 - 2026

Remodelar integralmente o **MNA** de forma a criar um Museu que responda aos desafios do século XXI, e que solucione a longa ausência de uma estratégia de adaptação do edificado a Museu Nacional, principalmente a partir de duas premissas:

1. Nova organização e função dos espaços existentes e criação de novas áreas; reforçar a estabilização do monumento; adaptá-lo à eficiência energética e sustentabilidade ambiental do Museu; constituir um programa de acessibilidade universal das instalações.
2. Renovar os espaços expositivos, com instalação de novas exposições de longa duração e temporárias, visando expor um número maior de bens culturais e comunicar de forma clara e inclusiva.

OE n.º 2 – Construir uma nova cultura organizacional

Promover uma transformação e inovação no modo de funcionamento e de gestão dos serviços, incentivando um maior envolvimento dos funcionários, instituições e pessoas interessadas no Museu.

Implementar o uso de novas tecnologias que permitam simplificar e desburocratizar processos, possibilitem a gestão documental, a gestão de arquivos e de coleções e que sejam interoperáveis entre si, colocando o **MNA** no caminho da transição digital e da modernização administrativa.

Fomentar a formação contínua das equipas na área da investigação e em áreas técnicas, para uma melhor resposta às necessidades do Museu.

OE n.º 3 – Incrementar o processo integrado de conservação e valorização das coleções

Promover, de acordo com as boas práticas e padrões internacionais, a gestão eficiente da documentação e coleções. Garantir que é informaticamente reunida toda a informação existente no **MNA** relativa a cada bem cultural ou conjunto, incluindo os contextos e percurso dos objetos, partindo de um trabalho de estreita articulação entre os serviços.

No âmbito da medida prevista no PRR sobre Redes Culturais e Transição Digital, iniciar o projeto de digitalização do acervo (3D, fotogrametria, entre outros), possibilitando a melhoria da gestão e a divulgação das coleções.

OE n.º 4 – Dinamizar a investigação interna e priorizar linhas de investigação externa para produção de conhecimento sobre a instituição e as coleções

Estruturar e promover linhas de estudo e de investigação interna e externa sobre as coleções do **MNA** (arqueológicas, históricas e documentais) ou áreas de saber integradas no Museu, que potenciem novas abordagens e leituras. Para a sua concretização, será necessário o estabelecimento e reforço de parcerias com instituições de ensino superior, de conhecimento tecnológico, de apoio financeiro à investigação científica e outras instituições museológicas.

Incentivar a investigação transdisciplinar, nacional ou estrangeira, que permitirá, a conceção e a organização de exposições e outras iniciativas culturais e artísticas alicerçadas e direcionadas para diferentes públicos.

OE n.º 5 – Aprofundar a relação entre o Museu e comunidades e o seu território

Dar início a um mapeamento e identificação das comunidades envolventes ao Museu e aquelas que se relacionam ativamente com o **MNA**, estabelecendo vínculos e parcerias.

Estimular práticas participativas através de um diálogo aberto e inclusivo,

baseadas numa estratégia de compromisso com a diversidade cultural e compreensão do papel social que o Museu desempenha no seu território.

Criar espaços para aprofundar a conexão entre pessoas e as coleções, entre pessoas e pessoas, entre pessoas e os lugares, estimulando a cultura cidadã.

Desenvolver uma política de responsabilidade social do Museu.

OE n.º 6 – Fidelizar públicos nacionais e captar novos públicos

Assegurar uma programação cultural e artística, quer na componente expositiva, quer na componente educativa e de mediação cultural, de forma a reafirmar a relação com o público nacional e captar novos públicos, consolidando assim a missão do Museu enquanto serviço público.

Desenvolver uma comunicação clara e inclusiva, assente num plano de comunicação devidamente estruturado face à nova realidade do Museu, garantindo a acessibilidade cognitiva e sensorial de todos os visitantes. O uso das tecnologias digitais como um recurso complementar de interpretação dos significados culturais e expositivos para uma maior interação com o público, será um dos focos na estratégia do **MNA**.

OE nº 7 – Fomentar a criação de parcerias nacionais e internacionais

Dar continuidade à promoção de parcerias e/ou colaboração com outros Museus e Instituições Culturais públicas e/ou privadas, de âmbito nacional e internacional, e ao estabelecimento de novas como: Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), Organizações Não Governamentais (ONG), estabelecimentos de ensino, fundações, empresas e outros organismos, nomeadamente artísticos.

A aposta do **MNA** nas relações protocolares colaborativas, nomeadamente expositivas, com as mais diversas instituições, museus, universidades e centros de investigação pluridisciplinar, pretende posicionar o Museu de forma crescente e continuada nos grandes circuitos, nacionais e internacionais, da Arqueologia, da Museologia e da Conservação em Património. Neste sentido, a consolidação da imagem do **MNA** como instituição de referência na Arqueologia portuguesa permitirá que seja um catalisador para a cooperação e inovação cultural.

Esta estratégia será desenvolvida ao longo da fase de obras de remo-

delação integral do **MNA**, conscientes de que a participação em Redes Culturais nacionais e internacionais são fundamentais para a manutenção da vitalidade do Museu.

4 Repensar o papel como Museu Nacional

Os Museus Nacionais são geralmente vistos como instituições confiáveis e de grande significado para a sociedade em geral, e para as nações, sobretudo na Europa, funcionando como atores essenciais na diplomacia entre países. A criação deste modelo no século XIX deveu-se à necessidade de cada nação definir e estabilizar as memórias nacionais e produzir conhecimento a partir de uma história nacional e, como tal, identitária (EUNAMUS, 2012).

São instituições que, na sua génese, foram alheadas do envolvimento com as comunidades e centradas num discurso legitimador de nacionalismos e para elites. Estas características rompem com novas visões sobre o papel que os Museus Nacionais podem desenvolver nos dias de hoje, e em particular com a visão que temos para o **MNA XXI**.

Por isso consideramos que a remodelação que o **MNA** irá beneficiar, implica necessariamente repensar e re-imaginar a sua atuação para com as comunidades e a sociedade, na Europa e no Mundo, que consequentemente irá impactar na conceptualização do que é ser um Museu Nacional.

Entendemos assim que como Museu Nacional o **MNA XXI** assuma um papel de dinamizador cultural, que integre, suporte e dê visibilidade aos diversos territórios nacionais e promova a pluralidade de narrativas, tendo por base as suas coleções, lugares e pessoas.

Neste sentido, vimos o **MNA XXI** como uma instituição pública que, pela sua natureza nacional, seja impulsionador de identidades locais, através de uma estratégia multifacetada assente em valores como a confiança, a segurança, a responsabilidade e a coesão.

Assim, no âmbito do projeto de remodelação do Museu e da sua estruturação em **MNA XXI** iremos suscitar a reflexão e o debate sobre a posição do **MNA** nas territorialidades do país, bem como conceber a futura programação expositiva e cultural partindo de uma noção de interconexão.

5 O MNA XXI e o lugar da Arqueologia

«(...) não basta saber o que são os bens musealizados do museu, é preciso compreender seu contexto social junto a uma consciência crítica e abrangente da realidade que o cerca.»
(IBRAM, 2016, p. 64)

Considerando que a história e o acervo do **MNA** estão diretamente ligados à prática arqueológica, razão pela qual adquiriu assim o seu nome atual, cumpre-nos aqui refletir sobre o enquadramento desta disciplina no âmbito do novo Programa Museológico.

A Arqueologia não é uma disciplina sobre o passado, estritamente. Tal como a História, é sobretudo, uma prática social de interpretação, do passado em cada presente. Assim, um Museu de Arqueologia também não deve ser um espaço centralizado na exposição de objetos antigos, os quais pela sua disposição em vitrinas, transcrevem um passado objetivo e estático (Frieman e Wilkin, 2016). Neste sentido, torna-se importante que o processo interpretativo arqueológico a partir de evidências e vestígios seja visível nas ofertas expositivas do Museu (Merriman, 2000).

A Arqueologia é uma disciplina de contextos. Artefactos arqueológicos não possuem um sentido em si mesmos, com valores intrínsecos. Significados foram atribuídos aos artefactos por pessoas, no passado, assim como significados continuam a ser atribuídos aos mesmos artefactos por pessoas, no presente. E estas interpretações e perceções sobre os objetos transformam-se no curso do tempo. Com efeito, a interpretação arqueológica e histórica são produtos do contexto social de seu tempo. Deste modo, um Museu de Arqueologia é mais interativo quando aborda sobre a própria disciplina em si e o seu processo interpretativo de contextos arqueológicos, do que a mera apresentação de conclusões sobre os artefactos. Neste sentido, cumpre-nos propiciar um diálogo ativo de atribuição de significados, no presente, acerca do passado humano.

No **MNA XXI**, pretende-se que o visitante tenha a oportunidade de interagir com o percurso de um artefacto, até o momento em que foi exposto no Museu (lembrando os complexos processos de seleção de objetos expositivos), ao invés de o encontrar associado a conclusões e narrativas unilaterais e fechadas (Carvalho e Funari, 2008; Holtorf, 2000). Assim, não deve ser exclusivamente um espaço para assimilação de histórias sobre o passado, mas igualmente um lugar em que os visitantes contactem e avaliem evidências sobre o passado (Merriman, 2000). Nesta ótica que-

remos que qualquer visitante do **MNA XXI** seja um construtor ativo deste passado, através dos seus próprios referenciais.

Parte-se da compreensão de que um Museu de Arqueologia tem como missão evidenciar os diferentes modos de vida experienciados pelos seres humanos, ao longo da história (Zapatero, 2009). São abordagens que se focam mais na experiência humana, a qual pode evocar emoções e identificação, de modo a diminuir o afastamento para com as comunidades do passado. No caso concreto do **MNA XXI**, que pode ser considerado o «Museu mais local dos Museus Nacionais», há a possibilidade de serem apresentadas as especificidades e características de localidades e regiões, por meio das suas coleções para se correlacionarem e demonstrarem a coexistência e a diversidade nos territórios.

É igualmente central é a questão de escutar diferentes vozes. Com efeito, cada vez mais a pós-modernidade e o advento da Nova Museologia trazem reflexões acerca da descolonização, relativamente aos discursos museológicos e arqueológicos. É uma preocupação da equipa do **MNA XXI**, identificar as vozes ausentes e as memórias invisíveis que podem estar indiretamente refletidas numa coleção, principalmente quando esta é vinculada às relações e contactos entre distintas comunidades (Given, 2004). Assim, as narrativas deixam de ser construídas exclusivamente a partir da perspectiva de quem «contou» ou «registou» os acontecimentos, evitando-se uma apropriação da história.

6 Programa institucional

6.1 Da autonomia

O **MNA**, enquanto Museu Nacional integrado na DGPC, rege-se presenteemente pelo disposto no Decreto-Lei nº 78/2019 de 5 de junho, cujo princípio e modelo de autonomia assenta, entre outros, nos seguintes pilares:

- O provimento do lugar de Director faz-se por concurso público internacional, para candidatos com vínculo e sem vínculo à administração pública, mediante a avaliação, entre outros instrumentos, e;
- de um Projeto Cultural e Artístico para o horizonte de uma década, que tem um peso preponderante no concurso.

Um Plano plurianual de gestão, com validade trienal, regula o funcionamento da instituição.

O Director é um órgão próprio tendo, portanto, competências próprias e outras que lhe são delegadas. Para além das relações hierárquicas e funcionais no quadro da DGPC, tem assento por inerência no Conselho Geral de Museus, Monumentos e Palácios.

6.2 Organização interna - Proposta de organograma funcional com indicação de áreas de trabalho

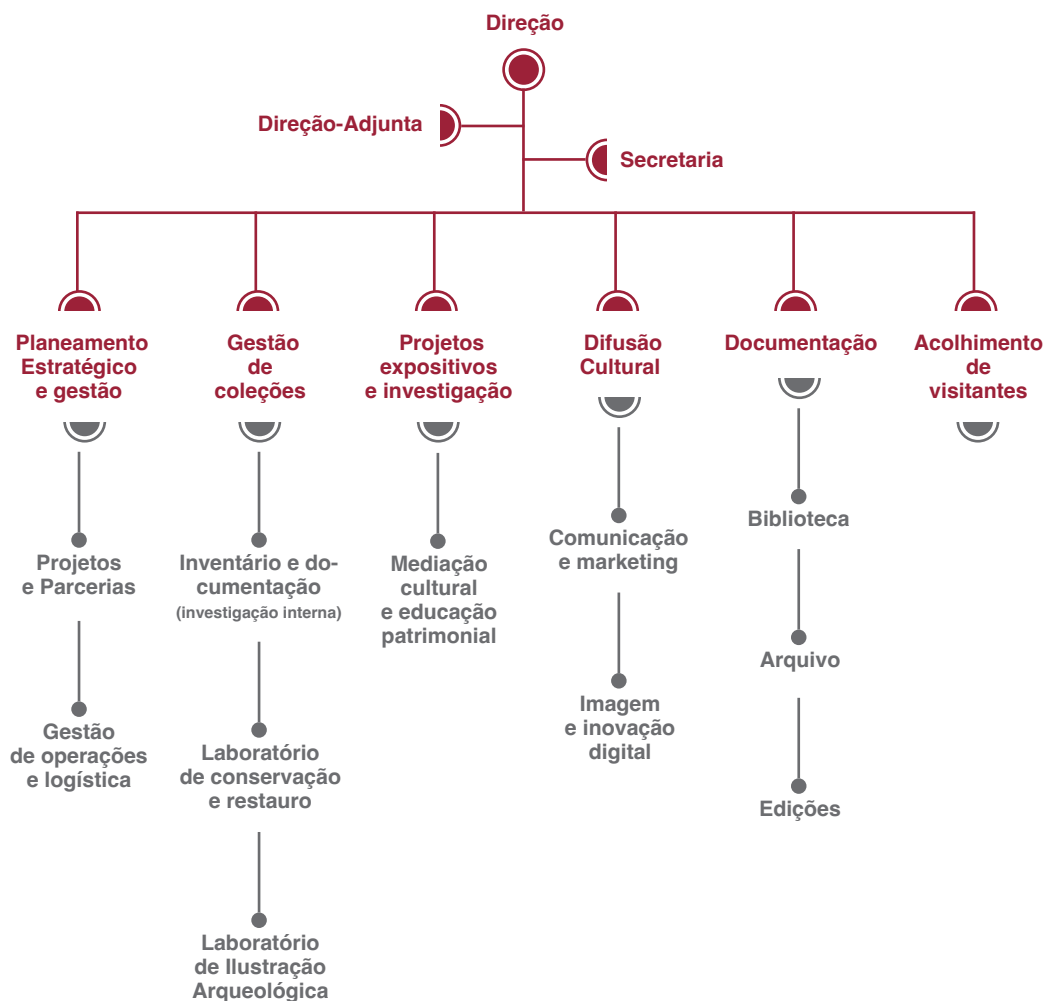


Tabela 29
Proposta de organograma funcional com indicação de áreas de trabalho para o MNA XXI

6.3 Planeamento: princípios para o MNA XXI

«O papel fundamental da gestão do museu é apoiar a organização, independentemente do seu tamanho ou complexidade, alcançando resultados consistentes para que a missão institucional possa ser articulada e cumprida» (Edson, 2004, p.146).

Sendo o Museu um serviço dependente da DGPC, o sistema e funcionamento de gestão do **MNA XXI** deverá cumprir as disposições legais em vigor. Do mesmo modo os processos, procedimentos e sistemas operacionais do Museu seguirão as disposições legais nacionais, e internacionais, bem como as práticas recomendadas e instituídas pelas associações profissionais e museológicas.

Um dos princípios fundamentais para implementar uma gestão eficaz do **MNA XXI** será o envolvimento de toda equipa do Museu, assente nos valores institucionais, na missão e na visão do Museu e estruturada para o alcance dos seus objetivos operacionais, de modo a promover uma cultura inclusiva e participativa. Só desta forma se torna possível gerirmos de forma adequada e eficaz todos os recursos disponíveis.

Por outro lado, no **MNA XXI** pretendemos envolver no planeamento estratégico das suas prioridades e ações outras comunidades e pessoas que possam beneficiar a ampliação da ação do Museu e o alcance dos seus objetivos estratégicos. Lembramos aqui o papel essencial que a comunidade académica, as instituições e empresas vizinhas, ou de proximidade, os jovens e os seniores podem desempenhar em especial no desenho e implementação de linhas de investigação, da programação cultural, da mediação com os públicos, etc., ou seja, em projetos que venham ser determinantes para a sustentabilidade participativa, operativa e planeada do Museu. Também nas questões relacionadas com a acessibilidade, será oportuno o envolvimento com associações, empresas e especialistas que tenham amplamente refletido sobre as variadas atuações nesta matéria e que auxiliem, com conhecimentos e práticas recomendadas, para a melhor gestão das pessoas, espaços e acessos.

O diálogo intercultural será igualmente uma das premissas bases de ação que norteia o planeamento e a gestão do **MNA XXI**, dando resposta à tônica de responsabilidade que os museus devem assumir se pretendem ser instituições verdadeiramente transformadoras da realidade sociocultural. Deste ponto de vista, iremos seguir modelos, tais como o «Compromisso de impacto social das organizações culturais» (CISOC), proposto e de-

envolvido no âmbito do Plano Nacional das Artes e assim posicionar as pessoas no âmago da sua missão, planeamento e objetivos estratégicos.

Para a gestão dos espaços do **MNA XXI** a sustentabilidade é a chave principal daquilo que pretendemos que seja a marca do novo Museu. Neste sentido, a gestão adequada e eficaz dos espaços será uma das preocupações em linha com uma vontade expressa do Museu em transformar-se num protagonista primordial no panorama nacional da ação climática e da economia circular, contribuindo para uma maior consciencialização e implementação de cadeias circulares de produção e consumo.

Ainda, enquadrada numa visão de alargamento do Museu para o seu exterior, a política de horário de abertura e encerramento ao público que queremos implementar no **MNA XXI** poderá e deverá ser alargada e diversificada, em virtude do seu benefício na relação do Museu para com os seus visitantes.

É necessário igualmente evidenciar a profunda mudança do ponto de vista da modernização que o **MNA XXI** terá de refletir e incorporar. Quer do ponto de vista da renovação das instalações, quer do ponto de vista dos seus métodos de trabalho, ou de novas formas de relacionamento com os seus utilizadores e públicos. A estratégia de planeamento e ação do Museu deverá pautar-se pela qualidade. Neste ponto, torna-se obrigatória a necessidade de modernizar o Museu através da inclusão de novas tecnologias em todas as áreas funcionais, desde a gestão de documentação, das coleções, de novas ofertas em espaços expositivos, captação de novos públicos, mediação da informação, etc.

Mas a modernização passa também por uma maior preocupação no investimento em projetos que estimulam a inovação, o empreendedorismo e a gestão cultural. Neste sentido, cientes que o **MNA XXI** virá a exercer um papel de dinamizador de um ecossistema sociocultural e económico, queremos desenvolver uma estratégia de planeamento assente na consolidação de redes de conhecimento e de parcerias interinstitucionais, locais, regionais, nacionais e internacionais. Com elas alicerçamos o Museu como uma instituição de vários territórios que se cruzam e interconectam.

6.3.1 Planeamento estratégico indicadores e instrumentos de avaliação

Para além do «Plano plurianual de gestão» previsto através do Decreto-Lei n.º 78/2019 de 5 de junho, no **MNA XXI** iremos elaborar por triénio um Plano

Estratégico onde sejam indicados os objetivos estratégicos, desdobrados em objetivos operacionais e em metas para o período definido, visando identificar atividades e cursos de ação que a instituição pretenda alcançar.

Previamente à elaboração destes documentos estratégicos, uma fase de avaliação dos objetivos propostos e dos resultados a alcançar será realizada, já que esta é uma das etapas essenciais para validar o desempenho das ações e contribuir para melhorar o planeamento estratégico e regular das atividades do Museu.

Serão também elaborados indicadores de desempenho de forma a prever como medir os objetivos propostos e os respetivos resultados. Os indicadores poderão ser quantitativos, ou qualitativos e serão definidos para as diferentes áreas de atuação do Museu. Para conferir se os indicadores foram alcançados, torna-se necessário prever instrumentos de verificação ou de avaliação, definidos em conjunto entre a equipa do **MNA XXI**, antes da realização das ações. A regularidade e padronização dos indicadores serão asseguradas, para que se torne possível calcular, a longo prazo, o impacto dos resultados obtidos e necessidades de intervenção e melhoria.

Para a prossecução de um planeamento mais eficaz, torna-se essencial rever ou produzir os documentos regulatórios, conforme previstos na legislação nacional, ou que sejam considerados necessários para a boa gestão e execução do novo programa museológico. Todos estes documentos, após a reabertura do Museu, devem ser preferencialmente revistos conforme a periodicidade definida por Lei, ou internamente no caso de documentos normativos estritamente da responsabilidade do Museu.

6.4 Alinhamento com políticas estratégicas

Neste programa museológico, elaborado entre 2021 e 2022, incorporamos alguns pressupostos previstos nos ODS da Agenda 2030 da ONU, e a nível nacional, no Relatório final «Museus no Futuro» (Camacho, 2021).

Desta forma procurámos alinhar a estratégia do **MNA XXI** com os desafios atuais e futuros das sociedades, nos quais o Museu pode contribuir e impactar positivamente para a melhoria da qualidade de vida e bem-estar das comunidades e do setor cultural.

6.4.1 Integração e alinhamento com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

A resolução da Organização das Nações Unidas de 25 de setembro de

2015 intitulada «Transformar o nosso mundo: Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável», que entrou em vigor a 1 de janeiro de 2016, é um documento orientador que abarca várias dimensões para o desenvolvimento e a sustentabilidade no plano social, económico, ambiental, educacional e cultural. O **MNA XXI** terá em consideração, como já se disse acima, os ODS nele propostos, que se enquadrem do ponto de vista do Museu para a sua futura ação, visando desta forma contribuir para as prioridades e aspirações da Agenda global para 2030. À data de elaboração deste documento, o Museu identificou os seguintes contributos para alguns dos ODS abaixo enumerados:

Objetivo 4: Educação de qualidade

- Promover a acessibilidade cognitiva de suas exposições, atividades culturais e demais meios de contacto dos públicos com o património cultural e arqueológico;
- Privilegiar narrativas expositivas que abordem a diversidade cultural, de modo a motivar a empatia, a tolerância e a paz;
- Aprimorar a Mediação Cultural, nas variadas esferas institucionais, em que a aprendizagem ocorra mediante a participação ativa de seus públicos;
- Estabelecer um diálogo participativo com os profissionais de instituições de ensino formal que queiram aprofundar a experiência dos alunos aquando da sua participação nas atividades relacionadas com a Educação Patrimonial, disponibilizadas pelo Museu;
- Incentivar a contínua capacitação de seus trabalhadores, de acordo com as suas motivações pessoais e profissionais;
- Identificar e planejar estratégias para atrair os públicos ausentes;
- Ser um espaço para o desenvolvimento pessoal e cidadão, de maneira que os públicos se identifiquem e retornem ao Museu.

Objetivo 5: Igualdade de género

- Assegurar a igualdade de género em suas narrativas expositivas, sobretudo ao representar mulheres em atividades de variados âmbitos (não somente domésticos, como é tradicional em Museus);
- Propiciar debates e reflexões acerca da representação de géneros, no passado e no presente, em suas atividades culturais;
- Promover a equidade entre os funcionários, colaboradores e investigadores, sendo aberto às especificidades de cada grupo.

Objetivo 8: Trabalho digno e crescimento económico

- Proporcionar um ambiente de trabalho seguro para todos os

seus funcionários, garantindo que possam desenvolver com dignidade as suas funções e aspirações profissionais;

- Potencializar parcerias relacionadas com o Turismo Cultural, de modo a promover a valorização de culturas e produtos locais;
- Implantar parcerias com indústrias criativas locais, de modo a incentivar o desenvolvimento socioeconómico do seu território.

Objetivo 9: Indústria, inovação e infraestrutura

- Modernizar o edificado, garantindo a sustentabilidade da infraestrutura, sobretudo energética, a conservação do Monumento e o acesso fisicamente equitativo e o bem-estar a todos;
- Estabelecer colaborações com *startups* e centros de tecnologia e investigação para projetos inovadores no tocante à gestão e à divulgação de coleções;
- Implementar sistemas de informação e gestão de coleções, e uso das tecnologias tendo em vista a transição digital da instituição.

Objetivo 10: Reduzir as desigualdades

- Apoiar a inclusão social e a diversidade de acesso nas atividades culturais e eventos, promovidos pelo Museu;
- Atenção à diversidade, relativamente à contratação de recursos humanos para as equipas técnicas do Museu.

Objetivo 11: Cidades e comunidades sustentáveis

- Salvar o património cultural (arqueológico, como também etnográfico e documental), o qual está sob guarda da instituição;
- Ser um espaço de acesso universal, asseverando aos seus utilizadores ambientes seguros, inclusivos, sustentáveis e acessíveis, principalmente aos grupos mais vulneráveis, como crianças, idosos e pessoas com deficiência;
- Privilegiar o diálogo aberto e a participação da comunidade local, de maneira a estabelecer vínculos e a cooperação social no território ao qual o Museu se insere.

Objetivo 13: Ação climática

- Promover atividades de consciencialização relativamente às alterações climáticas, sempre que possível;
- Implementar um Plano de Gestão de Riscos, que permita medidas de mitigação e adaptação aos impactos das alterações climáticas;

- Ampliar a capacidade institucional no que se refere às medidas de mitigação às alterações climáticas, em cooperação com entidades circunvizinhas.

Objetivo 16: Paz, justiça e instituições eficazes

- Assegurar que o Museu continue a ser uma instituição eficaz, responsável, ética e transparente em suas ações, em conformidade com os princípios da administração pública;
- Fomentar ações de representação e participação dos trabalhadores da instituição e de diversos setores da sociedade para a tomada de decisões responsáveis e inclusivas;
- Ser um espaço de promoção da tolerância, de partilha de aprendizagens e de experiências para os seus colaboradores e utilizadores, a fim de proporcionar um ambiente de bem-estar e de paz social.

Objetivo 17: Parcerias para a implementação dos objetivos

- Implementar e reforçar parcerias multissetoriais eficazes, visando a divulgação do conhecimento e a salvaguarda do património cultural.

6.4.2 Integração e alinhamento com o Relatório «Museus no Futuro»

A importância das conclusões obtidas através do relatório «Museus no Futuro», realizado por um grupo de especialistas, coordenados pela museóloga Clara Camacho (Camacho, 2021), no âmbito da implementação da Resolução de Conselho de Ministros nº 35/2019, de 18 de fevereiro, é inegável para o sector museológico nacional. As recomendações estratégicas visando a melhoria das políticas públicas museológicas e, consequentemente, culturais que foram definidas neste documento para a esfera dos MMP's da DGPC e das DRC, num espectro cronológico de dez anos, até 2030, são essenciais para a reflexão do Programa Museológico do **MNA XXI**.

Deste modo, a proposta de modelo de gestão e do planeamento estratégico que queremos implementar no **MNA XXI**, incorpora muitas das medidas, dos meios de operacionalização, dos recursos e agentes que foram identificados no relatório «Museus no Futuro», ressaltando a sua pertinência e relevância para o projeto de remodelação do **MNA**. São eles:

Objetivo 2: Redes e Parcerias

Recomendação 8: Formalizar parcerias entre os Museus, Palácios e Monumentos e as Entidades Regionais de Turismo

O conceito de parcerias é central no desenvolvimento do novo **MNA XXI**. Acreditamos no Turismo Cultural responsável e sustentável, como forma de valorizar culturas e produtos locais e fortalecer sentimentos de pertença ao seu território.

Recomendação 9: Formalizar parcerias entre os Museus, Palácios e Monumentos e as associações e empresas turísticas

Recomendação 10: Formalizar parcerias entre os Museus, Palácios e Monumentos e as Comunidades Intermunicipais

A parceria e o estabelecimento de um diálogo aberto com as comunidades e os lugares privilegiam a diversidade, a inclusão social e os direitos culturais. Acreditamos que com articulações interinstitucionais deste género se fortaleça o vínculo do Museu com vários públicos e territórios numa base de confiança e respeito.

Objetivo 3: Transformação Digital

Recomendação 1: Modernizar e atualizar os equipamentos informáticos internos

Pretendemos renovar a capacidade digital de modo a otimizar a dinâmica dos serviços internos e a interligação dos seus processos.

Recomendação 4: Estabelecer parcerias na área da comunicação digital

Propomos instituir parcerias com entidades ligadas à inovação digital (como *startups*), de modo que contribuam para uma mais eficaz divulgação do conhecimento e gestão das coleções.

Recomendação 5: Criar um programa de reforço e de alargamento sistemático da digitalização dos acervos do Museu

Com a renovação da capacidade digital e tecnológica do novo MNA, esperamos que a estratégia de digitalização das coleções seja fortalecida. Além disso, a partir da medida prevista no PRR sobre «Redes Culturais e Transição Digital», contempla-se a digitalização do acervo com demais recursos, como a reprodução 3D e a fotogrametria. Esta proposta tem como finalidade ampliar o acesso e a qualidade das informações sobre as coleções ao público.

Recomendação 6: Desenvolver um programa de utilização das tecnologias como meio complementar de interpretação

Numa ótica de compromisso com a diversidade de públicos, compreendemos os recursos tecnológicos como um importante meio estratégico para a acessibilidade cognitiva e física, enquanto mecanismo auxiliar na interpretação das coleções, não extrapolando o papel desempenhado pelos bens culturais do acervo.

Recomendação 8: Promover projetos-piloto de transferência de conhecimento e de investigação

Pretendemos promover e manter parcerias com organismos culturais, a academia e o setor empresarial para o apoio no desenvolvimento de projetos inovadores, com recurso a novas tecnologias, em especial com enfoque no aprimoramento da gestão do acervo e partilha de conhecimentos e boas práticas. Ainda em parceria com instituições de Ensino Superior, pretendemos desenvolver projetos-piloto que estejam em conformidade com as linhas de investigação a serem definidas.

Recomendação 9: Assegurar o recrutamento de profissionais com competências digitais especializadas e criar planos de formação regulares

Ao fortalecermos a equipa do **MNA** iremos dar atenção ao recrutamento de profissionais da área digital e dinamizar a formação contínua da equipa, no âmbito dos recursos tecnológicos, integrados em redes de formação de transição digital para museus.

Cont.

Objetivo 3: Transformação Digital

Recomendação 10: Criar plataformas digitais de partilha de informação e recursos

Iremos aprimorar as plataformas digitais do **MNA**, tais como o *website*, e as suas redes sociais, como o Instagram e o Facebook, de acordo com as tendências de utilização destas plataformas indicadas em estudos de público, para que sejam importantes meios de partilha de informação. Além disso, a disponibilização de exposições virtuais no *website* é uma estratégia não só para a divulgação do conhecimento, como também para atração de novos públicos.

Objetivo 4: Gestão de coleções

Recomendação 1: Elaborar um plano de aumento e de melhoria das reservas dos Museus, Palácios e Monumentos

As reservas do **MNA** serão ampliadas e otimizadas, relativamente à gestão e à conservação dos bens em guarda da instituição, sendo desenvolvido um plano de gestão das mesmas.

Recomendação 3: Conceber e executar um modelo de programação itinerante de «exposições de interesse nacional»

Possuindo o **MNA** um grande número de artefactos de interesse nacional, a sua mostra em exposições locais, regionais e itinerantes fará parte de uma estratégia que queremos manter e expandir. Sobretudo num período de encerramento ao público, tendo em vista a continuidade de conexão com os seus públicos.

Recomendação 4: Assegurar as condições técnicas e de pessoal capacitado para o fomento de parcerias internacionais

Este item contempla dois dos objetivos estratégicos para o **MNA XXI**: a capacitação continuada de seus funcionários e o desenvolvimento de parcerias internacionais. Ambos os objetivos visam a melhor gestão, divulgação e investigação das coleções.

Recomendação 6: Implementar a verificação e a atualização periódica dos inventários

O **MNA** já efetua a verificação e a atualização sistemática de seus inventários. Entretanto, neste momento de reformulação, pretendemos que o processo seja otimizado a partir da introdução de recursos digitais.

Recomendação 7: Implementar a revisão dos documentos normativos obrigatórios

Iremos rever ou produzir os documentos regulamentares, conforme previstos na legislação nacional, ou que sejam considerados necessários para a boa gestão e execução do novo programa museológico. Todos estes documentos, após a reabertura do Museu, devem ser preferencialmente revistos a cada 5 anos.

Recomendação 9: Reforçar as equipas de conservação preventiva e designar em cada Museu, Palácio e Monumento o responsável pelas reservas

O **MNA** tem, neste momento, uma equipa estabelecida que assegura a conservação preventiva dos bens. Pretendemos reforçá-la, uma vez que a reserva técnica irá ser ampliada a nível de espaço físico e otimizada com definição de novos procedimentos de conservação preventiva.

Recomendação 10: Promover a formação contínua de técnicos através de modalidades presenciais e à distância

Queremos manter a formação continuada do quadro técnico de profissionais e demais colaboradores do **MNA**, sobretudo nas áreas da Arqueologia, da Museologia, da Conservação, da Educação Patrimonial, da Comunicação, Ciências Documentais (biblioteconomia e arquivística), vinculadas que estão ao conceito de melhoria das competências do Museu relativamente à conservação de seu acervo e à relação com os seus públicos.

Objetivo 5: Públicos e Mediação

Recomendação 1: Alargar e diversificar os horários de abertura dos Museus, Palácios e Monumentos	No MNA XXI pretendemos alterar os horários de abertura e encerramento ao público, tendo em vista o benefício na relação do Museu com os seus visitantes.
Recomendação 2: Viabilizar a aquisição de bilhética conjunta (online e presencial)	O sistema de bilhética conjunta, nas modalidades presencial e online, é uma das ofertas que deverá vigorar no MNA XXI , fruto de uma modernização já em curso nas instituições da DGPC.
Recomendação 3: Investir em campanhas de divulgação em coprodução e em rede	Através de um recente estudo de público feito ao MNA , verificámos que a relação do público por meio digitais (como o <i>website</i> e as redes sociais) é um potencial que deve ser melhor explorado, para a atração de novos públicos. E é uma estratégia que queremos desenvolver durante o período de encerramento.
Recomendação 4: Estabelecer um acordo de cooperação com o Ministério da Educação	O público escolar é um dos mais presentes no MNA , beneficiando do facto dos docentes trazerem regularmente as suas turmas para visitas às exposições. Neste novo momento, gostaríamos de expandir esta realidade, por meio de um acordo com o Ministério da Educação e o Plano Nacional das Artes tendo em vista o alcance a mais instituições de ensino. O projeto da Mediação Cultural do MNA XXI passará pelo estabelecimento de diálogos e parcerias entre docentes e a instituição, no desenvolvimento de atividades culturais.
Recomendação 5: Promover projetos-piloto	O MNA está nesta fase a delinear e a refletir sobre os seus públicos, assim como sobre as ausências. Neste sentido temos a pretensão de desenvolver ações e parcerias que beneficiem e integrem os públicos ainda ausentes na instituição, de modo a promover a inclusão social e a diversidade cultural.
Recomendação 6: Criar planos de ação dos Museus, Palácios e Monumentos para pôr em prática o CISOC	A partir da Mediação Cultural, transversal nas variadas esferas de atuação do Museu, iremos reforçar e ativar o papel sociocultural do MNA XXI .
Recomendação 7: Criar grupos de consulta comunitária em cada Museu, Palácio e Monumento	O MNA tem como objetivo ser atuante e inclusivo em seu território. Para tal, é estratégico que disponibilizemos o espaço propício para o diálogo com a comunidade, em variadas esferas de representação social e cultural.
Recomendação 8: Assegurar a acessibilidade física e comunicacional	Um dos valores institucionais para o MNA XXI é o compromisso com a diversidade de públicos. Assim queremos ampliar as estratégias vinculadas à acessibilidade física e cognitiva para com os variados visitantes que o Museu visa alcançar. Também o acesso autónomo a todas as suas instalações de âmbito público, suas atividades culturais e ao conhecimento que busca transmitir.
Recomendação 9: Capacitar as equipas de mediação e de acolhimento para o trabalho com os diferentes públicos e desenvolver a capacitação dos técnicos dos Museus, Palácios e Monumentos	A capacitação continuada dos distintos membros da sua equipa é um dos objetivos estratégicos do MNA . Logo a sensibilização das equipas da instituição - funcionários técnicos, mediadores e funcionários de acolhimento (seguranças, bilhética, entre outros) - é fundamental para o cumprimento do valor institucional de compromisso com a diversidade de públicos. Para além disso, ambicionamos contribuir ativamente em atividades de sensibilização acerca de património cultural e arqueológico para profissionais de áreas da Educação, Turismo, Bem-estar e Saúde Mental, Inovação Digital e Artística.

Cont.

Objetivo 5: Públicos e Mediação

Recomendação 10: Desenvolver e capacitar o sistema de informação sobre estatísticas de visitantes dos Museus, Palácios e Monumentos

No **MNA XXI** tencionamos manter a produção de estatísticas regulares sobre os seus visitantes, assim como promover estudos de público, em linha com as diretrizes da DGPC e disponibilizando-os com regularidade.

Tabela 30

Alinhamento das propostas para o MNA XII com o Relatório «Museus no Futuro»

48 Nesta reflexão colaboraram António Carvalho, Maria Amélia Fernandes, Luís Raposo e Ana Isabel Santos.

7 Programa de Acervos

O Programa de Acervos consiste no desenvolvimento e implementação de políticas, diretrizes e normas relacionadas com a gestão de coleções, incluindo o controlo e monitorização do percurso que as coleções fazem no Museu, através do inventário, preferencialmente, digital. Para além disso, este Programa inclui os procedimentos de documentação museológica relativa aos bens culturais incorporados no Museu, desde o acervo arquivístico, bibliotecnómico e museológico e as ações de conservação e restauro (IBRAM, 2016).

7.1 Política de incorporação de bens na coleção

Este exercício recupera o essencial da reflexão iniciada pela equipa do **MNA**, em 2014⁴⁸ e apresenta uma antevisão das ideias-mestras para o Museu do futuro neste domínio.

Durante décadas a decisão sobre a eventual incorporação definitiva de novos bens arqueológicos no **MNA** foi criteriosamente ponderada, mas não foi implementada, considerando um fator sempre presente na equação: a crónica falta de espaço no MNA e especialmente nas suas Reservas.

A oportunidade da intervenção de remodelação integral do **MNA** permite atenuar a importância do fator limitação de espaço por duas razões fundamentais. Em primeiro lugar, as futuras exposições permanentes do **MNA** absorverão um maior número de acervo arqueológico que hoje se encontra em Reserva, libertando espaço para permitir rodar coleções. Por outro lado, o novo projeto de remodelação prevê a existência de uma Reserva dimensionada para o volume das suas coleções existentes e potencialmente a incorporar, em linha com o enunciado no «Programa

Preliminar do Projeto de Remodelação do Museu Nacional de Arqueologia» (2022).

Definir uma Política de Incorporações para uma instituição nacional, centenária e com o papel que desempenha na sociedade, significa dotar o **MNA** de um instrumento básico para o desenvolvimento de políticas públicas no sector dos museus. Para tal, implica conhecer a sua História, considerar em absoluto a génese e constituição das suas coleções e perceber o seu posicionamento face os desafios do futuro.

Em simultâneo importa garantir uma boa interdependência e melhor consonância entre as Políticas de Incorporações do Museu e as instituídas através dos diplomas legais em vigor, que atribuem à DGPC um papel diretor e decisivo. Neste sentido, cabe ao Departamento de Bens Culturais, em estreita articulação com o Departamento de Museus, Monumentos e Palácios «Acompanhar o depósito de bens arqueológicos e precaver a respetiva inventariação e classificação, promovendo a constituição de uma rede nacional de depósitos de bens provenientes de trabalhos arqueológicos ou achados fortuitos e propor as incorporações definitivas.» (Artigo 2.º da Portaria 201/2022, de 3 de agosto).

Estes considerandos prévios resultam de conceitos que devem ser ponderados e que permitem ajudar a definir uma política de incorporações que deve ser estruturada em função de conjunto de algumas das ideias-chave que, nesta fase, deverão ser consideradas abertas para discussão no futuro Regulamento de Política de Incorporação autónomo, e que a seguir enumeramos.

7.1.1 Formas de incorporação (De acordo com a Lei-artigo 13)

A incorporação representa a integração formal de um bem cultural no acervo de um museu (Artigo 13.º da Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto).

A incorporação de bens arqueológicos provenientes de trabalhos arqueológicos e de achados fortuitos é efetuada em museus, preferencialmente da RPM (Artigo 14.º da Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto).

A futura Política de Incorporações do **MNA** será detalhada posteriormente em regulamento próprio como estabelece a LQMP.

7.2 Política de Desincorporação de bens

Este é um tema muito debatido e que não é consensual. Com exceção dos

bens que se deterioram e acabam por desaparecer, não existe a prática de desincorporação.

7.3 Restituição de bens: a posição do MNA

Quanto às coleções de Arqueologia, o **MNA** acompanha o tema e está envolvido nos grupos de discussão.

7.4 Circulação de bens culturais móveis

Relativamente a este ponto o **MNA** segue o «Documento Interno Guia de Procedimentos - Cedência Temporária e Circulação de Bens Culturais Móveis de Museus, Palácios e Monumentos da DGPC» que prevê:

- Circulação Nacional de Bens Culturais Móveis – Cedência para exposições temporárias e Depósito;
- Circulação Internacional de Bens Culturais Móveis – Expedição temporária e Exportação temporária.

No que diz respeito ao controlo de movimentos internos de bens culturais móveis, uma vez que as coleções do **MNA** têm características muito específicas de conservação, especialmente vulneráveis às variações de T e HR e de elevado valor patrimonial, verifica-se a necessidade de criar espaços com requisitos distintos, que sejam acompanhados de normativos de procedimentos para a conservação dos bens neles acondicionados.

Para além da circulação para o exterior de bens do acervo do **MNA**, é necessário também efetuar um rigoroso controlo dos movimentos internos, que deverá ser feito de forma sistematizada e digitalizada.

Nesse sentido, para o **MNA XXI** temos pensado o desenvolvimento de uma solução tecnológica que permita a rastreabilidade dos bens culturais nas operações de *inbound* do Museu. Seguindo o modelo teórico elaborado e apresentado no âmbito de um trabalho académico por João Almeida (2014), no decurso da Licenciatura em Gestão da Distribuição e Logística ao Instituto Politécnico de Setúbal, a proposta de implantação de um sistema baseado em códigos 2D, ou código QR, que permita originar processos de *picking*, recolha, transporte e entrega aos utilizadores internos da instituição, constitui-se como uma mais-valia para o Museu e uma prática inovadora para o setor museológico.

Um sistema de rastreabilidade dos bens culturais associado aos sistemas

de informação e gestão do inventário do **MNA**, possibilitará a otimização dos tempos, deslocação, espera e recolha dos bens culturais, a produção de informação objetiva e decisiva para a boa gestão e organização das reservas, assim como, de ferramenta de apoio à decisão em matérias de conservação e estudo do acervo.

7.5 Inventário, gestão e documentação de coleções museológicas

A inventariação, a par da classificação, são as duas formas legais de proteção dos bens culturais, de acordo com a Lei n.º 107/ 2001 de 8 de setembro.

Na LQMP o inventário e a documentação são uma das funções museológicas base, tal como se transcreve:

«Artigo 15.º - Dever de inventariar e de documentar

Alínea 1 - «Os bens culturais incorporados são obrigatoriamente objeto de elaboração do correspondente inventário museológico.

Artigo 16.º - Inventário museológico

Alínea 1 - O inventário museológico é a relação exhaustiva dos bens culturais que constituem o acervo próprio de cada museu, independentemente da modalidade de incorporação;

Alínea 2 - O inventário museológico visa a identificação e individualização de cada bem cultural e integra a respetiva documentação de acordo com as normas técnicas mais adequadas à sua natureza e características.

Artigo 25.º - Documentação

O inventário museológico deve ser complementado por registos subsequentes que possibilitem aprofundar e disponibilizar informação sobre os bens culturais, bem como acompanhar e historiar o respetivo processamento e a atividade do museu»

De acordo com o Comitê Internacional para a Documentação – CIDOC – do ICOM, possuir uma política de documentação bem constituída, eficiente no seu funcionamento e adequada às necessidades e especificidades do Museu, evidencia o compromisso da instituição com este processo. Portanto, a documentação em museus é parte integrante de processos como a gestão, a interpretação e a investigação das coleções.

A política de inventário e documentação das coleções do **MNA XXI** está

assim em linha com os desígnios de destacados instrumentos normativos, como o Código de ética do ICOM, a Declaração de Princípios de Documentação em Museus do CIDOC, a LQMP.

7.5.1 Inventário e catalogação das coleções dos bens arqueológicos e etnográficos

A inventariação e a documentação que identificam e individualizam cada um dos bens culturais que integram as várias coleções, são os alicerces de uma adequada gestão das coleções e dos seus processos. Através destas funções torna-se possível integrar informação e conhecimento para apoiar, de forma transversal, outras funções no museu, tais como a conservação, a investigação, a curadoria e a mediação cultural.

No **MNA XXI** continuaremos a reconhecer a inventariação das coleções dos bens culturais como uma das tarefas basilares do Museu, quer por imperativos técnicos e museológicos, quer por imperativos legais.

Considerando que grande parte das coleções do **MNA** é de proveniência arqueológica, a documentação deve incluir informações acerca da propriedade dos bens em causa, nomeadamente a sua forma de incorporação no Museu, localização dos bens, controle de movimentação, entre outros. Além de demais elementos, toda a documentação produzida em contexto de escavação é também essencial para a compreensão e interpretação dos artefactos e vestígios, ajudando a formular uma «trajetória» técnica e interpretativa para o bem cultural, como ofícios, relatórios, plantas, desenhos arqueológicos, fotografias, despachos, etc. Esta documentação deverá ser guardada e conservada no Arquivo do **MNA**.

No **MNA XXI** pretendemos continuar a promover programas de inventariação em parceria com outras instituições de administração local ou de ensino superior, visando o acolhimento de especialistas, ou investigadores, voluntários, que contribuam para enriquecer o conhecimento sobre os bens culturais do **MNA**.

Objetivando. A inventariação é uma das prioridades do **MNA XXI**, pois sem inventário, que identifica e individualiza cada um dos objetos que integram as suas várias coleções, é como se estes não existissem.

O inventário é pois a base, o ponto de partida do trabalho museológico a fazer. É a partir do inventário e catalogação dos bens culturais que se

aprofunda o conhecimento (investigação) sobre o bem/conjunto de bens ou sítio arqueológico.

Entende-se aqui catalogação como lista ou relação metódica com breve informação a seu respeito, (não confundamos com catálogo de exposição).

Assim, e face à necessidade de continuar a sistematizar e atualizar o inventário é imperativo a utilização de um sistema/programa informático que permita fazer a inventariação, de acordo com o disposto legalmente.

Para o efeito pretende-se, com o devido acompanhamento de pessoas da área da informática (programação informática) adaptar os recursos que existem em *open source* para o efeito. Assim podemos adaptar os campos necessários às realidades das coleções do museu (parametrizar os campos de inventário).

Manteremos a utilização do programa Matriz, ou a solução que lhe suceder, contudo, nem todos os bens culturais se encontram inventariados neste programa, pelo que presentemente existem várias bases de dados informatizadas.

O objetivo é criar uma ferramenta que permita ser utilizada em rede, leia-se por vários utilizadores, nomeadamente vários inventariantes, evitando a multiplicação de bases de dados, sem os constrangimentos da necessidade de atualizações periódicas pagas.

7.5.2 Coleção documental arquivística

Muito trabalho de inventariação, estudo e catalogação do arquivo do **MNA** vem sendo realizado, desde os anos 90 do século passado, porém quase sempre, de forma dispersa. Esta inventariação responde mais a solicitações e necessidades decorrentes de investigações internas ou externas do que a um trabalho sistemático de arquivística, alicerçado numa política de documentação ou apoiado em recursos humanos especializados. O resultado é uma visão de vários conjuntos isolados – por vezes comunicantes – que formam o Arquivo Histórico do Museu. Deste modo, importa, no **MNA XXI**, conferir uma identidade enquanto corpo único, dialogante na qualidade de remanescente da História do Museu e da própria História da Arqueologia, em Portugal.

Num tempo de reestruturação do Museu compreende-se a necessidade

49 A proposta de organograma para o Arquivo do **MNA** procura adaptar o modelo adotado por arquivos organizados como sejam o Arquivo Municipal de Lisboa, Porto, Cascais, Oeiras, etc.

50 Os Arquivos corrente e intermédio continuarão sob a alçada da Direção do MNA, sendo a sua gestão realizada pela Secretaria.

de também de reestruturar a organização do Arquivo⁴⁹ – em sentido lato –, passando a denominar-se Arquivo do Museu Nacional de Arqueologia (AHMNA). Este deve estar agrupado em quatro grandes núcleos documentais: Arquivo de Imagem (AI), Arquivo Histórico (AH), Arquivo Geral (AG) e Videoteca/Fonoteca (Vd-Fn), estando divididos, cada um desses núcleos, em Fundos e Coleções, Inventários e Catálogos, Estudos e Publicações.

Assim, os atuais arquivos existentes passariam a denominar-se fundos ou coleções, correspondendo, individualmente, a cada um deles, os inventários, catálogos, estudos e publicações existentes (fig. 22). Cruzando informação através de unidades de descrição relacionadas (com os bens culturais do Museu, e.g.), estudos e/ou notas de publicação associadas a esses fundos.

- Arquivo de Imagem

O Arquivo de Imagem, tal como proposto na reestruturação do Arquivo do Museu, englobaria as coleções do Arquivo Fotográfico (imagens analógicas e digitais) e Arquivo Gráfico, bem como os Álbuns de Desenho e documentação gráfica no antigo Gabinete de Desenho.

- Arquivo Histórico

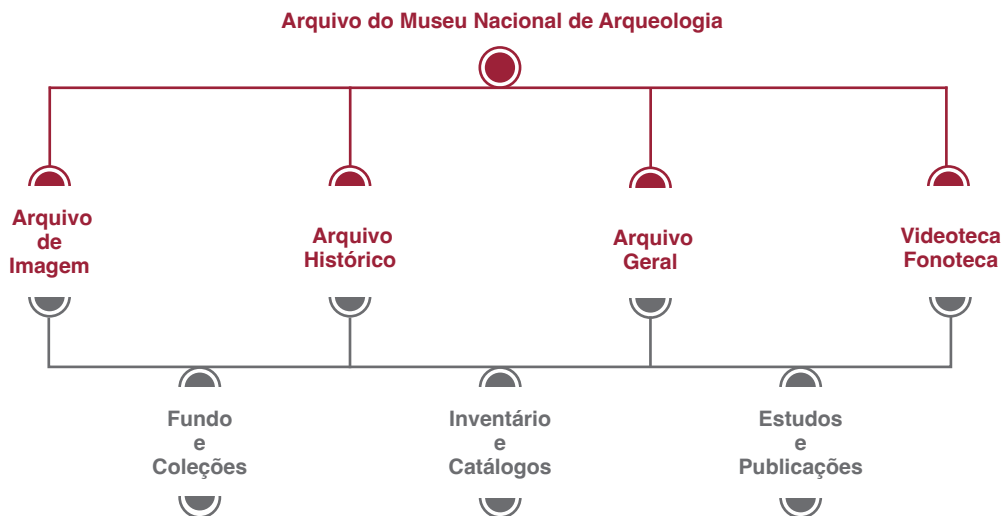
O Arquivo Histórico condensará todas as coleções que hoje se encontram designadas como arquivos pessoais, institucionais e o arquivo definitivo do Museu.

- Arquivo Geral

O Arquivo Geral será composto pela documentação técnica, jurídica, contabilística e administrativa – arquivo corrente e arquivo intermédio – produzida no decurso da atividade do Museu⁵⁰.

- A Videoteca / Fonoteca

Albergará a documentação videográfica e fonográfica realizada no âmbito das atividades do Museu ou outras relacionadas com este e que se encontram na sua totalidade por apurar.

**Figura 22**

Esquema de proposta de reestruturação do Arquivo do Museu Nacional de Arqueologia

Mais informação sobre a proposta de gestão arquivística documental do **MNA** pode ser consultada no Anexo IV.

7.5.3 Gestão de coleções e de reservas

Entende-se por gestão de coleções, o controlo e monitorização do percurso que as coleções realizam no museu, a partir do momento em que dão entrada no **MNA** e que é efetuado de forma mais ou menos informatizada o inventário (registo).

Esta gestão visa a sua salvaguarda e conservação, mas também o seu estudo/investigação, difusão através da sua integração em exposições (temporárias ou de longa duração, internas e externas) e para fins educativos e de medição cultural.

Para o efeito recorre-se a um conjunto de ferramentas, leia-se políticas e procedimentos internos (documentos de controlo; autos de entrega; *Condition report*, ...)

A gestão das reservas museológicas é parte integrante da gestão de coleções, pois este é o local onde todos os bens das coleções devem ter o seu espaço.

As reservas são o ponto de «reunião» das coleções, pelo que a sua organização e gestão integram o processo global de gestão das coleções. Assim, por princípio, todos os bens culturais expostos no **MNA** ou cedidos

a instituições terceiras devem ter lugar nas reservas do **MNA XXI**.

A gestão de coleções e das reservas é fundamental não apenas por questão de localização dos bens culturais, mas também por forma a garantir o controlo ambiental indispensável à conservação preventiva das coleções.

O controlo dos movimentos internos de bens culturais deverá ser realizado através do preenchimento de um formulário com os seguintes campos:

N.º INV/ N.º SÍTIO	DATA	LOCAL INICIAL	LOCAL DE DESTINO	ENTREGUE POR (nome)	RECEBIDO POR (nome)
-----------------------	------	------------------	---------------------	---------------------------	---------------------------

O grande desafio do controlo desta movimentação interna é tornar um formulário manual numa aplicação (APP) de *tracking* que se atualiza automaticamente no *tablet* ou num telemóvel. Em articulação com um conjunto de restrições e controlo de acesso a determinados espaços do museu, nomeadamente às reservas será mais fácil monitorizar o movimento interno do museu.

7.5.4 Sistemas de informação na gestão das coleções

Neste momento de estruturação do **MNA XXI**, consideramos o uso de sistemas de informação para gestão das coleções como fundamental.

Atualmente, o programa Matriz encontra-se a ser utilizado pelos serviços de inventário e coleções do **MNA**, como um importante recurso e ferramenta de trabalho diário. Todavia a necessidade de otimização deste sistema, tendo em vista a sua adaptação às realidades das coleções do Museu, com campos de dados parametrizados (contextos e percurso dos objetos) tem sido sentida e referida pela equipa como uma prioridade futura. Caso venha a acontecer qualquer desenvolvimento e/ou otimização de um sistema de informação com estas características, será naturalmente acompanhado de um plano e manual de procedimentos a elaborar conjuntamente entre a DGPC/MNA e a empresa contratada.

Neste sentido, no **MNA** iremos seguir a política de gestão de informação digital emanada pela DGPC, no âmbito do seu plano de ação para a transição digital.

Também ao nível dos fundos arquivísticos conservados no **MNA**, que se constituem – na sua grande maioria – por fontes primárias de informação relativas à história do Museu, dos seus diretores e equipas, assim como documentação relativa à administração geral, doações e incorporações de bens culturais e sua conservação, mas também atividade arqueológica, científica, museografia, exposições, etc., o uso de novas tecnologias para a sua gestão é essencial.

7.5.5 Sistema de Documentação

A definição de um programa de documentação, no qual constem as Diretrizes Gerais do Sistema de Documentação, que seja claro e do conhecimento de todos é central no **MNA XXI**. A sua operabilidade deverá garantir-se através da implementação de sistemas informatizados de documentação e gestão.

A documentação é indissociável do inventário. A LQMP define-o indelevelmente no artigo 25.º. O CIDOC, por seu lado, também defende que sem documentação adequada as coleções não são consideradas verdadeiramente coleções de museu.

O inventário é fundamental para a gestão das coleções, e, em simultâneo, constitui uma componente essencial do sistema de documentação museológico.

Para além da documentação técnica produzida no museu, esta integra também os documentos que comprovam a propriedade dos bens em causa, nomeadamente a sua forma de incorporação no museu.

Considerando que grande parte das coleções do **MNA** são de arqueologia, toda a documentação produzida em contexto de escavação é também essencial para a compreensão e interpretação dos bens culturais.

Todos esses elementos (ofícios, relatórios, plantas, desenhos arqueológicos, fotografias, despachos, etc.), alguns de carácter administrativo são fundamentais para o trabalho de inventário e de documentação das coleções.

Parte da gestão de documentação passa também pelo programa de inventário a utilizar (Matriz) e futuro programa a desenvolver em *open source*.

A digitalização integral da documentação em arquivo (designado histórico

e corrente) permitirá uma interligação direta entre o documento físico e o processo de inventário respetivo.

7.5.6 Digitalização de coleções

Os meios tecnológicos aplicados à ciência constituem uma área que se encontra em acentuado desenvolvimento. A Arqueologia não é excepção. E o **MNA XXI** deve estar orientado para garantir o acompanhamento dessa evolução e garantir esses recursos.

Assim, no **MNA XXI** queremos dar especial atenção ao investimento na área tecnológica para um melhor conhecimento, compreensão, conservação e salvaguarda das suas colecções, preservando assim um registo virtual rigoroso, que pode ser posteriormente utilizado para variadíssimos fins, entre os quais a produção de audiovisuais, investigação ou *merchandising*.

Objectivando. Para além do desenho e da fotografia o ideal será, possuir no **MNA XXI**, para um conjunto de bens culturais a definir em documento próprio, a sua digitalização em 3D. Este é um registo que se pode utilizar para diferentes fins, mas que deve ser contemplado na fase de inventário. Assim, teremos um registo que nos dá toda a informação do objeto museológico, sem ter que recorrer sistematicamente ao seu manuseamento. Para além de todo o potencial que tem para servir de documentação de coleções, pode inclusivamente ser disponibilizado *on line* (à distância) a investigadores.

Assim, pretendemos fomentar o trabalho constante de atualização e verificação sistemática do inventário com o reforço da equipa técnica e da utilização de recursos que nos proporcionam as tecnologias da informação. Este trabalho terá um reforço adicional, uma vez que com o projeto de remodelação integral do edificado e a reprogramação expositiva do Museu no âmbito do PRR o processo deverá ser otimizado.

Para além de um sistema de informação e de gestão de dados, procuraremos no **MNA XXI** adquirir e desenvolver também a digitalização dos acervos (3D, fotogrametria, digitalização de desenhos e fotografias, etc.), com qualidade suficiente, mediante campanhas programadas, tal como a previsto no âmbito do PRR, cuja informação possa ser utilizada para diferentes fins nas áreas da documentação de coleções, investigação, conservação, gestão e divulgação das mesmas.

Para atingir este desiderato constitui também uma prioridade o **MNA** tirar

partido do capital instalado através do aproveitamento e da potencialização dos equipamentos existentes.

51 Uma breve história sobre a ilustração arqueológica e o desenho arqueológico pode ser consultada no Anexo V.

Cumpra assinalar que a digitalização integral da documentação em arquivo, deverá permitir uma interligação direta entre o documento físico e o respetivo processo de inventário.

Além disso, antevê-se que o acesso prático a informações digitalizadas destes bens culturais, com qualidade satisfatória, seja um recurso para: minimizar os riscos associados a manuseamentos supérfluos; garantir o acesso à distância por investigadores externos; gerar propostas museográficas e contribuir para seleção de artefactos; melhorar as práticas de acessibilidade à informação, comunicação e educação; impactar na produção de *merchandising*, etc.

7.5.7 Ilustração Arqueológica⁵¹

Proposta de Laboratório de Ilustração Arqueológica – princípios de atuação e missão

O Desenho, no âmbito do Programa Museológico do **MNA XXI**, é encarado como uma mais-valia para o desenvolvimento da missão do Museu de forma a preservar a sua herança científica, através de estruturação de corpus documental, alimentando futuras exposições, onde os registos desenhados possam surgir, em simbiose com as peças arqueológicas, enriquecendo a informação empírica e teórica, mas também como fonte de inspiração e fruição de arte e património.

O Laboratório de Ilustração Arqueológica, no contexto do **MNA XXI**, deverá ser dotado de vários campos de atuação, ligado à investigação, tratamento/conservação, produção e aconselhamento/consultoria no domínio da ilustração científica, mais especificamente na área da Arqueologia, para serviços internos e externos.

Em articulação com o serviço de Arquivo, pretende-se promover a investigação e tratamento do espólio documental relativo à Ilustração Arqueológica já existente nas coleções do Museu, colocando-as ao serviço da comunidade, nomeadamente a académica.

Acreditamos que o estudo do acervo desenhado do **MNA** é capaz de nos oferecer um importante contributo para a compreensão da existência e evolução da instituição, bem como a atividade arqueológica que se inseriu, ao longo de mais de um século, na sociedade portuguesa.

O serviço de Inventário pode, e deve, realizar nova produção no universo da imagem documental gráfica. Tal trabalho deve refletir as prioridades ditadas pelo serviço de Inventário, seguindo as suas necessidades programadas.

Não devemos esquecer que o conhecimento científico é evolutivo e, não obstante determinada peça poder já ter sido desenhada, tal desenho pode, ou não, ter sido realizado segundo os critérios que atualmente se consideram como necessários, ou de maior correção. São um testemunho do tempo em que foram realizados, alguns seculares, mas que podem não responder, necessariamente, às solicitações da Ciência Visual atual ou, até, aos objetivos específicos de determinada exposição ou publicação. Em suma, por um objeto já ter sido desenhado não invalida que tenha de o voltar a ser.

A nova produção de Ilustração Arqueológica não se deve, contudo, esgotar na atividade programada do serviço de Inventário. Deve, também, oferecer respostas a demandas de conteúdos para a área de Difusão Cultural, nomeadamente nos programas expositivos, enquanto elemento de comunicação do conhecimento científico.

Do mesmo modo, a produção de imagem documental no campo da Ilustração Arqueológica poderá ser um recurso a utilizar na criação de *merchandising*, aliando a comunicação visual, a divulgação de conhecimento e o possível retorno financeiro de algumas verbas na futura Loja do Museu.

Outra valência do Laboratório de Ilustração Arqueológica poderá passar pela formação especializada, capacitação de técnicos, nomeadamente na área de museologia (por exemplo em museus municipais que detenham coleções arqueológicas), ou mesmo universitária.

Ainda no campo do ensino, podem-se promover *workshops* de Ilustração Arqueológica, para públicos não especializados, com diferentes graus de exigência, duração e currículo. Não esqueçamos que, atualmente, o Ilustrador Científico, muitas vezes *freelancer*, tem amiúde que responder a exigências do mercado, podendo ou não ter formação académica na área científica que pretende ilustrar. Assim, pode haver procura, por parte destes profissionais, em conhecerem e aprofundarem a representação arqueológica.

Deste modo, o **MNA XXI**, enquanto Instituição Nacional que se quer de referência na área da Arqueologia em todas as suas valências, e sendo

a Ilustração Científica Arqueológica uma delas, chama para si o papel de mentor e disseminador de conhecimento e boas práticas de execução de Desenho e Registo Arqueológico a nível nacional, numa primeira fase, e internacional, numa fase consequente.

52 Pode ler-se mais informação sobre os princípios gerais de conservação no Anexo VI deste documento.

Este Laboratório estará também habilitado para produzir ilustração arqueológica para investigação, interna ou externa à Instituição. Por exemplo, no caso de investigadores externos, que não tenham tempo ou aptidões para desenhar o espólio em estudo e que pretendam usufruir da prestação de serviços do Museu para efetuar tal tarefa. O Museu, através do Laboratório de Ilustração Arqueológica, poderá igualmente prestar serviços de assessoria para instituições várias.

Os pressupostos atrás expostos justificam a proposta do ressurgimento de um Laboratório de Ilustração Arqueológica, trazendo assim, uma vez mais, ao Museu, as competências agregadoras nesta área, honrando a sua história e pretendendo cimentar as bases para um futuro onde o **MNA XXI** seja encarado como instituição de referência na Ilustração Científica Arqueológica.

7.6 Política de Conservação de coleções⁵²

De forma a cumprir a missão do **MNA** no que diz respeito à conservação e valorização das coleções é absolutamente necessário reorganizar os acervos e preservá-los, sendo necessário algumas intervenções de higienização, consolidação e, pontualmente, algumas intervenções de restauro e o seu conveniente acondicionamento. Em fase posterior descrevê-los arquivisticamente e digitalizá-los de forma a possibilitar uma pesquisa integrada e acessível.

Os bens culturais musealizados podem encontrar-se em exposição ou em reserva, sendo que estes espaços devem ser desenhados, projetados e adaptados de acordo com as necessidades de conservação de cada bem.

As reservas são o ponto de reunião das coleções, pelo que a sua organização e gestão integra o processo global de gestão das coleções. Neste sentido, para o **MNA XXI** deverá ser designado um responsável pelas reservas, estando em linha com a recomendação proposta pelo relatório «Museus no Futuro» (Camacho, 2021).

Sabemos que no **MNA XXI** com o aumento da área expositiva teremos certamente muito mais bens culturais expostos, todavia a área das reservas

deve estar prevista para poder acomodar a totalidade dos bens culturais que fazem parte do acervo.

A ação humana, implica a manipulação dos bens culturais por vários motivos e quando é incorreta pode dar origem a acidentes, constituindo por si só um perigo. Para evitar risco de perda ou dano devem ser estabelecidos critérios gerais de manuseamento, armazenamento, acondicionamento e exposição, tendo em atenção a adequação das instalações/equipamentos para o manuseamento e acondicionamento conforme as diferentes tipologias e os materiais das coleções museológicas.

Para as intervenções de conservação e restauro devem-se adotar critérios de prioridade, que considerem o estado de conservação dos bens culturais e a sua preparação para a exposição. É expectável a colaboração com outros laboratórios da DGPC, ou eventualmente de entidades externas, como outros museus, nestes processos. Em alternativa, poderá ser prevista a possibilidade de contratação para restauro de coleções a empresas externas.

7.6.1 Definição de necessidades para as reservas de bens culturais arqueológicos e etnográficos

Para garantir a melhor conservação dessas coleções, as reservas deverão assegurar as condições adequadas para a preservação de cada uma delas, verificando-se a necessidade de criar espaços específicos, com requisitos distintos, que sejam acompanhados de normativos de procedimentos para a sua conservação.

Deste modo, propomos que o acondicionamento do acervo do **MNA XXI** se faça em três reservas específicas de acordo com os materiais constituintes e exigências para a sua conservação:

- a) Reserva geral - materiais mais resistentes às variações das condições ambientais, não fotossensíveis;
- b) Reservas temáticas:
 - Reserva dos metais (artefactos metálicos da coleção arqueológica, etnográfica, numismática e medalhística e ouro arcaico);
 - Reserva de materiais orgânicos.

A sistematização de ações de monitorização das condições ambientais e do estado de conservação do espólio, ações de higienização e limpeza,

de desinfestação e controlo de pragas, devem ter objetivos e prioridades específicas, considerando os espaços das reservas. Assim, em todas elas, deverão ser tidos em consideração os seguintes princípios:

- Guardar apenas bens culturais do acervo do **MNA**;
- Utilizar equipamento de apoio como escadotes, os meios mecânicos de apoio à deslocação de bens, mesa de apoio e um conjunto de utensílios (luvas, iluminação, lupa ou outros instrumentos apropriados às características de cada acervo) e mantê-los próximos aos espaços de reservas;
- Evitar a colocação de equipamento de reservas (estantes, armários, suportes) em contacto com paredes exteriores, para permitir a circulação de ar, a verificação do acervo e ações de manutenção;
- Deixar espaço suficiente entre estantes e/ ou entre os bens para possibilitar a circulação e a verificação das coleções, a limpeza e o manuseamento;
- Evitar o contacto direto entre peças, interpondo um material inerte e macio;
- Colocar os bens, sobretudo os de maiores dimensões, sobre bases do tipo palete, com uma área superior para facilitar a sua movimentação;
- Proteger os bens, consoante a sua natureza e dimensão, em sacos ou película transparente de polietileno, preferencialmente com o seu número de inventário e imagem identificativa visível;
- Fazer o acondicionamento em embalagens em polipropileno, sacos de polietileno com fecho, espuma de polietileno, aglomerado de esferovite e película acolchoada a ar.

7.6.2 Plano integrado de Conservação Preventiva e Gestão dos Riscos

A LQMP prevê princípios e prioridades da conservação preventiva e da avaliação de riscos (artigos 27.º ao 31.º), bem como as condições de segurança indispensáveis para garantir a proteção e a integridade dos bens culturais nele incorporados (artigos 32.º ao 38.º).

O Programa de Conservação dos bens culturais do Museu deverá assentar num Plano Integrado de Conservação Preventiva e de Gestão dos Riscos para as coleções, que permitirá delinear uma estratégia interventiva para a conservação e restauro dos bens culturais, bem como a monitorização das condições ambientais e controlo dos riscos em todos os espaços que os contenham, nomeadamente reservas e espaços expositivos.

Esta opção decorre do tipo de ações a implementar, sejam elas no âmbito da prevenção contra agentes de deterioração de ocorrência permanente, sejam em caso de preparação para emergências, serem muito semelhantes ou quase idênticas. Na verdade, o que difere é a intensidade dos impactes provocados pelos diferentes agentes de deterioração no património cultural. (Lattig 2012, *apud* Revez, 2016).

Stovel (1998), desde tempos precoces, refere a importância de se considerar a gestão dos riscos em património cultural como um processo mais holístico do que outras abordagens para a conservação de património, uma vez que considera que as mudanças e os impactos que os bens culturais podem sofrer, exige vários olhares.

«Olhares que são para a materialidade dos bens culturais, mas também outros olhares que ultrapassam os seus limites físicos e que se referem aos fatores ambientais e culturais do próprio objeto/material. Intrínsecos e extrínsecos, portanto!» (Carvalho, 2023, no prelo)

Ainda que o âmbito do documento que aqui se propõe elaborar ultrapasse, em larga medida, as exigências legais em vigor, as experiências e recomendações para o sector do património cultural, e em específico o sector museológico, elaboradas nas últimas décadas apontam para que se siga nesta direção. (Carvalho e Neto, 2023, no prelo; Resta, Vanni *et al.*, 2019)

Neste sentido, um Plano integrado de Conservação Preventiva e de Gestão dos Riscos constituir-se-á como uma valiosa ferramenta que permita organizar as informações, avaliar os multiriscos associados à conservação e manuseamento dos bens, construir cenários, planear as ações, robustecer as medidas de controlo dos riscos, conhecer melhor a instituição e os intervenientes nos processos, priorizar intervenções e economizar custos. Tudo visando um apoio mais eficaz à tomada de decisão.

No **MNA XXI**, o planeamento das exposições e das reservas deverá incidir essencialmente na segurança, nas adequadas e estáveis condições ambientais, condições de exposição/reserva, na acessibilidade ao espólio em reserva, na fácil manutenção e higienização quer dos espaços quer das coleções e nos impactos que os vários riscos possam causar nos bens. Deste modo deverá ser orientada com base no referido Plano integrado.

8 Programa de investigação

Programaticamente, o **MNA** deve contribuir decisivamente para dar a conhecer, conservar e divulgar o património arqueológico e o património cultural português e as pessoas que a ele estiveram ou estão ligadas.

O **MNA** apresentou no passado e deverá continuar a assumir uma forte componente de «Museu-Escola» ou, se quisermos, «Extensão da Escola», pois aqui os discentes, dirigidos pelos seus professores, orientadores e coorientados pelos técnicos especialistas do Museu, podem ter acesso aos materiais arqueológicos no âmbito da produção de investigações e dissertações de Mestrado, Doutoramento e Pós-Doutoramento, ou da realização de estágios curriculares e extracurriculares, por exemplo na área laboratorial.

8.1 Principais linhas de investigação: definição de prioridades

A Investigação é um dos pilares basilares onde deve assentar a estratégia do **MNA XXI**. De acordo com a LQMP:

«O museu utiliza recursos próprios e estabelece formas de cooperação com outros museus com temáticas afins e com organismos vocacionados para a investigação, designadamente estabelecimentos de investigação e de ensino superior, para o desenvolvimento do estudo e investigação sistemática de bens culturais.»

Como principais linhas de investigação pretendemos incrementar a atuação do **MNA XXI** nomeadamente nas áreas da educação, da integração social, da coesão territorial, da promoção do desenvolvimento sustentável, da igualdade e diversidade, da criatividade, do empreendedorismo e desenvolvimento turístico.

Na área da educação ponderamos estabelecer uma linha de investigação com as comunidades escolares da Área Metropolitana de Lisboa com o intuito de estreitar a colaboração, fidelizar públicos e fornecer formação aos professores. Tendo em conta o historial do **MNA** e o seu acervo emblemático representativo da ocupação humana no atual território português, encontramos-nos numa posição privilegiada e não despicienda para esse intuito.

Outra prioridade será promover a transferência de conhecimento através

de investigação produzida na área da arqueologia: a) entre as universidades/centros de investigação e o Museu; b) entre as empresas de arqueologia e o Museu. Com o intuito do desenvolvimento de projetos comuns, laboratórios de inovação e experiências-piloto, no sentido de facilitar um maior conhecimento dos novos avanços da ciência, sua problematização, reflexão crítica e análise ao nível da disciplina, assim como da constatação das potencialidades da sua aplicação no Museu em futuras exposições e atualização do discurso científico.

É essencial para o **MNA XXI** que se estabeleça um acordo de cooperação com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, visando estimular a promoção de atividades de investigação e desenvolvimento (I&D), alargando e aprofundando o estudo dos acervos. Esta poderá ser através de uma linha de financiamento da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), vocacionada para apoiar a realização de doutoramentos em museus, a contratação de investigadores doutorados e programas temáticos a realizar por equipas pluridisciplinares, envolvendo investigadores de museus e de unidades de I&D.

Com a criação de novas condições para o AHMNA e BMNA, importa igualmente promovermos projetos de investigação dos fundos/coleções mais relevantes e (sempre que possível) direcionar as necessidades dos futuros investigadores/utilizadores do arquivo – principalmente – para projetos concertados que respondam às suas necessidades, mas também ao trabalho de base de organização, descrição arquivística e catalogação.

Captar e priorizar projetos de estudo e investigação – de diferentes setores académicos – que se enquadrem nas linhas de ação do AHMNA e da BMNA e que de uma forma bilateral comportem uma mais-valia para a organização e para os utilizadores. Descrever, para cada fundo, a linha de ação adequada, definindo áreas prioritárias em articulação com o meio académico, numa ação concertada entre o trabalho arquivístico/bibliotecónico e a investigação histórica. Assim asseguramos que responda simultaneamente às necessidades dos utilizadores e da organização, criando uma sinergia contínua entre estes, alterando o ciclo de reação à necessidade por oposição ao devir programático.

Neste sentido a captação de projetos que potenciem o trabalho desenvolvido pelo Arquivo, poderão ocorrer enquadrados em fundos institucionais e/ou parcerias com instituições académicas e tecnológicas – que no âmbito de estágios para obtenção de grau académico, ou percurso curricular em contexto profissional – possam desenvolver projetos de estudo do

acervo arquivístico, sua preservação, conservação e comunicação.

Deverão ser, igualmente, pensados programas de divulgação das áreas funcionais do Museu, formação de utilizadores e promoção de visitas ao Arquivo e Biblioteca⁵³, nomeadamente junto de instituições académicas que ministram cursos de Arqueologia, Museologia e Ciências Documentais.

53 Experiência ensaiada com sucesso, nos anos que antecederam a pandemia Covid-19, através de proposta de duas docentes da Licenciatura em Arqueologia da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa e que importa futuramente recuperar para um público mais alargado.

8.1.1 Meios de acolhimento para a investigação externa

Enquanto a dinamização da investigação interna é assim uma obrigação, garantir as boas condições à investigação externa, na ótica de disponibilização do acesso às suas coleções para se aprofundar conhecimentos e trazer a comunidade científica ao Museu, é uma política pública adequada e que queremos seguir.

No novo **MNA XXI** queremos garantir que o modelo de funcionamento a implementar, como hoje, ou seja, espaços de trabalho cedidos de forma temporária aos investigadores externos, em função dos projetos de investigação aprovados pela Direção do Museu, se mantenha.

8.1.2 Parcerias com outras instituições

O **MNA** regista no plano cultural e científico um conjunto de parcerias muito diversificado com instituições nacionais: universidades, politécnicos, associações, investigadores, fundações, empresas, etc., bem como a FCT.

O **MNA** é uma instituição que esteve administrativamente dependente da Reitoria da Universidade de Lisboa, e cientificamente da Faculdade de Letras de Lisboa entre 1911 e 1979 o que criou uma relação histórica que se converteu numa compreensiva proximidade que se reinventou e continua, naturalmente em outras bases, na contemporaneidade.

Assim, não é estranhar que o **MNA**, seja no quadro da FCT, o parceiro estratégico da unidade dedicada à investigação da área da Arqueologia: a UNIARQ-Centro de Arqueologia da Universidade de Lisboa.

Esta relação especial não acarreta qualquer dimensão de exclusividade. Muitas outras parcerias existem e deverão ser incrementadas. Aliás as virtualidades do trabalho em rede, à escala nacional e internacional, atuando em colaborações informais, redes de conhecimento e cooperações programáticas são uma das prioridades do novo Programa Museológico.

8.1.3 Comunicação e difusão dos resultados

O conhecimento sobre as coleções do **MNA** é publicado prioritariamente nas edições com a chancela do Museu.

A publicação periódica fundada em 1895, e resultante da parceria editorial com a Imprensa Nacional, *O Arqueólogo Português* é o espaço por excelência de publicação de estudos sobre as coleções do Museu. É a «voz principal» da investigação do Museu. A criação da série Suplemento *O Arqueólogo Português* veio reforçar essa vocação.

Os catálogos das exposições do Museu, temporárias ou de longa duração, também permitem a publicação de muita investigação realizada internamente ou por investigadores externos em estreita articulação com o SIC e o LAB C&R.

Sempre que os projetos justificam são realizadas edições específicas, muitas vezes em colaboração com outras instituições. Esta situação tem ocorrido no caso da publicação de fontes primárias do acervo do Museu.

9 Programa arquitetónico: necessidades espaciais e infraestruturas

Foi redigida uma Memória Descritiva no âmbito do *Programa Preliminar do Projeto de Arquitetura (2022)*, que à data da divulgação deste documento se encontra em análise e desenvolvimento por parte da equipa dos Arquitetos contratados.

10 Programa expositivo

10.1 Exposições de longa duração

10.1.1 Princípios e conceitos museográficos

O acervo arqueológico do **MNA**, composto por milhares de bens, não esgota a coleção do Museu. Com o acervo convenientemente agrupado e distribuído por diferentes circuitos expositivos, será possível proporcionar ao visitante uma fruição informativa e sensorial, compreendendo assim o projeto nacional de longa duração que é o próprio **MNA**.

Para o **MNA XXI** pretendemos que o programa expositivo de longa duração reflita mais sobre a própria disciplina em si, e os métodos inerentes de

interpretação de contextos arqueológicos, do que sobre narrativas construídas e apresentadas como factos adquiridos sobre o passado, a partir de objetos antigos. Nesta ótica, a abordagem científica sobre a Arqueologia no **MN XXI**, deverá pautar-se menos por uma linguagem objetiva de «descoberta» do passado, e mais por ser um método de diálogo de atribuição de significados ao passado humano.

Merriman (2000) defende olhar para perspetivas diversas das habituais: ao invés de construir uma narrativa pautada nos artefactos e em sua cronologia, construir uma narrativa voltada para a diversidade cultural vivenciada por um lugar, ao longo de sua existência.

Um Museu de Arqueologia não necessita necessariamente de responder todas as perguntas que emergem sobre a complexidade e subjetividade de representação do tão diverso passado humano. Deve-se, no entanto, favorecer o debate sobre estas questões, oferecendo os meios para que os visitantes assumam uma postura de examinadores críticos das informações e narrativas disponibilizadas. Para tal, no **MNA XXI** iremos manter um discurso atualizado mediante a existência de linhas de investigação sobre as suas coleções, focalizadas nas lacunas informativas – ou seja, aquilo que ainda falta ser melhor delineado ou discutido e não no que já foi amplamente analisado ou discutido.

Além disso, na conceptualização das narrativas expositivas iremos dar primazia à sinceridade para com os públicos, possibilitando múltiplas interpretações.

A prática arqueológica baseia-se num registo fragmentado, pressupondo diferentes interpretações de acordo com as tecnologias empregadas, a abordagem arqueológica ou o seu tempo histórico (Zapatero, 2009). Desse modo, as limitações e dicotomias devem ser também apresentadas e discutidas, reconhecendo que as interpretações do passado podem não ser definitivas e completas. Reconhecer que não é possível representar fielmente o passado, mas que há diferentes caminhos interpretativos (Merriman, 2000; Zapatero, 2009).

Para o **MNA XXI** consideramos essencial dar espaço às diferentes vozes e memórias: quer seja pela descolonização de discursos, ao identificar as vozes ausentes e as memórias invisíveis que podem estar indiretamente refletidas numa coleção, quer seja por evidenciar os diferentes valores e visões de mundo que os visitantes empregam para interpretar as coleções em exposição.

10.1.2 Principais discursos e conteúdos

As exposições de longa duração que se propõem para o **MNA XXI** são três grandes eixos temáticos que permitem considerar e permitem expor mais acervo do Museu, como permitem uma melhor agrupação temática.

Tratam-se de três exposições que pretendem mostrar a História da Arqueologia em Portugal, enquanto disciplina científica, e como se interliga com o **MNA**, enquanto instituição museológica vocacionada para a o entendimento da diversidade cultural das comunidades humanas do território que hoje é Portugal, sem esquecer as coleções internacionais que foram incorporadas ao longo do percurso centenário do Museu.

Além disso, o **MNA** é uma instituição em que os acervos da Biblioteca e do Arquivo Histórico assumem um papel de destaque nas coleções, pois possuem um elevado potencial museológico e enriquecem as diferentes exposições.

Embora fazendo parte de um todo, cada exposição deve poder ser visitada isoladamente garantindo-se a compreensão dos temas, podendo ter vários núcleos que se complementam e que deverão constituir uma proposta de circuito de visita sugerida, contínua, sem barreiras físicas que constanja o movimento direcionado para um único caminho (Dean, 2002). As exposições que a seguir propomos com títulos necessariamente provisórios nesta fase, assentam no pressuposto de que não há coleções do **MNA** que devam ser excluídas à partida do *corpus* de bens culturais que integra o projeto museográfico.

Exposição A

Título Provisório: De Museu Etnográfico Português a Museu Nacional de Arqueologia

(Cerca de 350 m²)

O **MNA** é o Museu português com mais espólio arqueológico, com coleções provenientes de todo o território nacional, mas também uma instituição centenária como espaço de investigação e de encontro de várias gerações de arqueólogos com relevância internacional. Tem sido ao longo de um século a instituição central da atividade arqueológica em Portugal, responsável em alguns momentos pelo desenvolvimento da Arqueologia. Nesta exposição de longa duração, recorrendo às coleções do Museu, que se assumem como nacionais e de referência, propomo-nos apresentar: o contexto político, económico e social português no âmbito do qual

nasce o **MNA**; a instalação na Academia das Ciências e no M.J.; os protagonistas com papel ativo na trajetória do Museu, entre eles, o seu fundador e primeiro Diretor, José Leite de Vasconcelos (enquanto Filólogo, Numismata, Etnógrafo, Epigrafista, Arqueólogo, etc.), o seu patrono político, Bernardino Machado, bem como os outros diretores e as equipas do Museu; a constituição da coleção e o percurso dos objetos; o papel do Museu na investigação arqueológica (trabalhos de campo, as redes de conhecimento, a ilustração científica, a inovação na metodologia arqueológica); a edição de publicações de relevância científica, como a sua revista *O Arqueólogo Português*, etc.

Perspetivas em desenvolvimento:

- Baliza cronológica desde a ideia do Museu até à atualidade;
- Abordagem temática com organização de conteúdos por ordem cronológica, em linha com as novas tendências museológicas.

Exposição B

Título Provisório: Viagens

(Cerca de 350 m²)

«Nada nos educa e ilustra como viajar!»

José Leite de Vasconcelos, *De Campolide a Melrose*, (1915), p. 1.

«A viagem não acaba nunca»

José Saramago, *Viagem a Portugal* (2014), p. 492.

É unânime entre aqueles que experienciam e refletem sobre o tema, que, viajar é, em todos os tempos, a experiência humana que mais amplia os horizontes.

Viaja-se por múltiplas razões. Por imperativos políticos, económicos, sociais, culturais e ambientais ou para satisfazer meras necessidades. Em busca de conhecimento, que se descobre e assimila no contacto com outras paragens, culturas e pessoas. Mas pode também ser uma experiência que leva o viajante a encontrar-se consigo próprio.

Quem viaja revela organização, curiosidade e expectativa e recolhe estimulantes e gratificantes benefícios dessa experiência que abre horizontes e oferece outras possibilidades. Desenvolve autoestima e autoconfiança, a partir da vontade de atingir um objetivo ou, até, em face da ultrapassagem das dificuldades e imponderáveis que surgem durante a viagem.

Viajar implica uma pulsão. Porque se fantasia, e se avança. Para conhecer cidades, lugares, paisagens, pessoas, culturas, etc., captando as realidades com todos os sentidos. Implica uma determinada noção de liberdade e resulta em transformação e mudança. Viajar é sinónimo de aventura. Tem uma dimensão física, quando orientada para qualquer ponto do nosso planeta ou para o espaço. Mas também pode ter uma dimensão exclusivamente interior. A partir do final do século XX a viagem pode ser apenas digital. Viajar pelo mundo ou pelo espaço sem sair de um sítio.

Viajar vale a pena e tem valor, pelo que pode ser um privilégio que confere estatuto. Os viajantes obtêm-no ao viajar e ao publicitar, de alguma forma, a sua viagem.

Quanto mais se viaja, mais se conhece e se compreendem as pessoas e os lugares, se fazem ligações afetivas ou emocionais e se recolhem objetos.

O conceito de viagem é, também, central na vida de um museu. No **MNA** guardam-se objetos que viajaram quando foram pensados, produzidos, trocados, comercializados ou recolhidos por alguém num determinado contexto e com determinados critérios, patrimonializados num museu; objetos que ao serem admirados nos museus permitem aos visitantes também viajar.

Nesta exposição queremos apresentar devidamente contextualizado o acervo que o **MNA** conserva obtido em viagens ao estrangeiro, ou simplesmente que foi trazido para Portugal.

No **MNA** quando pensamos em viagens ocorre-nos naturalmente a grande viagem cultural (*Grand Tour*) de personalidades portuguesas, como a família real, nomeadamente a Rainha D. Amélia com o Príncipe Luis Filipe e o Infante D. Manuel ou de José Leite de Vasconcelos, enquanto uma moda, ou uma estratégia de internacionalização. O conceito de *Grand Tour*, embora datado no tempo e com um determinado significado, permite uma leitura ampla e diversificada da noção de viagem e da experiência de recolha de acervo que lhe está associada. A história do *Grand Tour* oitocentista e novecentista de alguns portugueses, está ligada à do **MNA** que incorporou grande parte das coleções reais de Arqueologia após a implantação da República.

No **MNA XXI** a viagem – e não apenas o *Grand Tour*, mas também – será um tema para uma exposição de longa duração e um espaço aberto para

reprogramações. A opção por este grande tema permitirá apresentar publicamente um conjunto de bens culturais incorporados no **MNA** que extravasam os limites do território nacional e que decorrem da recolha e compra por parte do fundador do Museu e de outros protagonistas igualmente relevantes e de coleções reunidas e doadas no passado acompanhadas de relatos e ilustrações.

Esta exposição é também onde se apresenta a origem das coleções internacionais do **MNA** a partir de uma seleção de objetos. É uma exposição aberta ao diálogo com outras culturas, sociedades e comunidades, através das viagens que os próprios objetos realizaram. Como na exposição anterior, aqui também algumas coleções dissonantes ou contestadas, devidamente contextualizadas, podem ser mostradas. É o espaço do encontro com a toda a diversidade. A do passado, presente e futuro.

É a exposição onde a comunidade portuguesa de todas as origens, bem como as comunidades estrangeiras, migrantes, refugiadas, minoritárias que vivem em Portugal, ou aqueles que simplesmente nos visitam, eventualmente oriundos dos países de que são provenientes as coleções, possam reconhecer uma ligação a um passado comum. Deve ser, portanto, uma exposição que induz o (re)encontro, a reflexão, o debate, a inclusão e a promoção do diálogo inter e multicultural.

Perspetivas em desenvolvimento:

- A narrativa deve ser construída a partir das pessoas, dos itinerários e/ou objetos;
- Seleção de temas com base nos tipos de viagens (físicas, emocionais, mentais, espirituais);
- Núcleos expositivos conceptualizado através de um processo cocriativo com a comunidade.

Exposição C

Título Provisório: Das origens à construção de um País aberto ao Mundo
(Cerca de 1000 m²)

O **MNA** possui, como se referiu acima, um acervo arqueológico, composto por milhares de bens culturais provenientes de cerca de 3.160 sítios arqueológicos localizados um pouco por todo o Portugal continental. Este acervo plural, prolífero e diversificado ao nível das categorias, resulta de diversas varáveis que incluem programas de investigação e escavações arqueológicas das equipas do **MNA**, mas também trabalhos de prospe-

ções, não nos podendo esquecer do papel das doações, aquisições, permutas e depósitos.

Esta exposição tem como intuito apresentar, ilustrar e problematizar o devir da ocupação humana no território peninsular e em particular no espaço político e administrativo que hoje é designado como Portugal. O país é assim, aqui utilizado de forma consciente como unidade de observação. Partindo duma atenta análise geográfica do espaço onde nos movemos, explanaremos as comunidades humanas que habitaram ou transitaram nestes espaços, demonstrando a variabilidade sociocultural, política, religiosa, económica, a relação com o ambiente e a paisagem, mas também a importância estratégica do território.

No **MNA XXI** as coleções arqueológicas e documentais servirão de ponto de partida para contextualização de narrativas e processos, com vista a estimular a interpretação e aquisição de novas perspetivas sobre a arqueologia e o passado humano. Por outro lado, serão também fundamentais para estabelecer uma mediação com o presente e uma reflexão crítica sobre o futuro.

Tendo em conta o estado da arte relativo ao conhecimento, não esqueceremos os sítios arqueológicos fundamentais, escavados por outras equipas e instituições, e que em cada período cronológico são relevantes, para completar narrativas e a informação contextual das coleções do **MNA**.

Perspetivas em desenvolvimento:

- A baliza cronológica desta exposição inicia-se na pré-história antiga, com o surgimento da espécie humana, não existindo um limite cronológico preciso para o *terminus* da exposição (na idade média ou idade moderna);
- Valorizar a questão da identidade, do território e da língua em estreita ligação. Ao considerarmos esta ligação, que do ponto de vista nacional é precoce e simultaneamente duradoura, queremos explorar uma das permanências mais vincadas no devir de Portugal;
- Abordagem temática com organização de conteúdos por ordem cronológica, em linha com as novas tendências museológicas;
- Promover uma experiência plural, imersiva e sensorial do passado, mais do que oferecer uma visão/interpretação do pretérito;

- Quais as várias teses/hipóteses/teorias, de modo a deixar os visitantes se questionarem e mesmo interagirem com o discurso produzido;
- Potenciais temas e conteúdos/subtemas a selecionar e desenvolver no âmbito da exposição:

Temas	Conteúdos / Subtemas
Um mundo em transformação	Ciclos sazonais, recursos, clima, paisagens, impacto humano; evolução humana, tecnologia e indústrias.
A autoridade e a alteridade	Expressões de poder (militar, político, social, pessoal), domínio e escravatura; olhares para a diferença do outro, apropriação de cultos e símbolos, reações à autoridade.
A expressão humana	Línguas, escrita, manifestações artísticas, como nos olhamos e como nos fazemos parecer aos outros, crenças, comunicação, individualidade <i>versus</i> comunidade, olhares sobre a natureza.
A vida em rotina	Estilos de vida a partir dos vestígios deixados, hábitos, costumes, festividades.
Cultos funerários	Formas de lidar com a morte e o indivíduo, o corpo, o espírito e a morte, a arqueologia funerária, modificação das paisagens.
O mundo sagrado	As diferentes cosmologias, do mundo pré-histórico ao panteão Lusitano, as divindades clássicas, a implantação e desenvolvimento das religiões abraâmicas.
Intercâmbios: alianças e tensões	Comércio, movimentos de migração, rede de trocas de ideias, conhecimentos e objetos.
Demarcação e sacralização dos territórios	A importância das arquiteturas, da arte na definição de espaços territoriais.
Sociedade plural	Explicar as diferentes presenças de distintas comunidades na construção do território, a presença Judaica, desde o mundo clássico, a forte presença Muçulmana, as comunidades indígenas africanas, americanas e asiáticas, sua influência na língua, na cultura, na arte.

Tabela 31

Potenciais temas e conteúdos/subtemas

10.1.3 Conceção expográfica

A fase de conceção expográfica será desenvolvida a partir das soluções propostas para as exposições, que serão discutidas após as consultas públicas e a análise dos vários contributos obtidos.

Também o projeto de ocupação do espaço e dos diferentes núcleos e circuitos expositivos será realizado em conformidade com o projeto de arquitetura, ainda em elaboração.

O projeto de suportes e recursos expográficos seguirá os padrões técnicos relativos às acessibilidades e à conservação dos bens culturais expostos, bem como do próprio monumento.

Todos estes projetos serão realizados com profissionais devidamente capacitados, numa ótica interdisciplinar e sempre em diálogo com a equipa do **MNA**.

10.1.4 Necessidade de coleções ou depósitos de outras instituições que completem o discurso expositivo e sua justificação

O **MNA** assume, no quadro da magna tarefa de elaboração do *corpus* de bens culturais complementar aos guiões expositivos, que todos os bens culturais que se encontram cedidos a instituições terceiras podem eventualmente ser convocados para qualquer uma das novas exposições de longa duração que nos encontramos a preparar.

Por outro lado, se bem que o **MNA** pretenda visitar e expor os muitos e significativos bens culturais que integram as coleções, admite-se a possibilidade de, pontualmente, ser solicitado o depósito (e não o empréstimo para evitar desfalcar exposições a prazo e daí importar reprogramar com custos consideráveis) de algum bem cultural essencial para ilustrar uma história.

10.2 Exposições temporárias e itinerantes (produção própria ou em parceria)

No **MNA XXI** teremos como política estratégica a produção de exposições temporárias, a ser implementada individualmente ou em parcerias, que contribuam para a sua afirmação enquanto instituição transformadora de mentalidades, local de partilha da autoridade e de capacitação à interpretação.

Ao acolher e desenvolver exposições que são de curta duração, mas não efémeras na memória, o Museu invoca a sua capacidade de renovação, sustentabilidade, criatividade e de ressonância com a contemporaneidade.

Quer as exposições, quer o programa cultural associado devem ser nor-

teados por discursos pautados pelo diálogo, pela inclusão, mas também pela tensão, resistência e desconforto, estimulando a recuperação, a cura e a pacificação de memórias.

Nelas devem ser repensados os desafios educacionais deste tempo, dando-se primazia ao convite à emoção.

Na prossecução destes valores pretende-se redefinir a realidade do indivíduo e proporcionar a esperança e a confiança.

10.3 Exposições virtuais

No âmbito do **MNA XXI** daremos continuidade ao desenvolvimento e a produção de exposições para integrar o projeto «Portugal: Arte e Património», que resulta de uma parceria com o *Google Arts & Culture* (ver Capítulo 5.3 da Parte II deste Programa Museológico). Este enriquecimento de conteúdos será possível nos próximos anos no âmbito dos processos de digitalização do acervo do **MNA**, possibilitados pelo financiamento previsto e integrado no PRR, e com a colaboração das equipas, consultores do Museu e centros de investigação com os quais se estabeleçam colaborações. Mas também será uma política de continuidade do Museu, após o *terminus* do PRR.

Por outro lado, no **MNA XXI** pretendemos manter a oferta de visitas virtuais de exposições temporárias após a sua conclusão, de acesso livre e gratuito, tendo em vista o seu registo e memória futura. (ver Capítulo 5.4 da Parte II deste Programa Museológico).

O incremento da divulgação de exposições virtuais é assim uma estratégia fundamental na política cultural do **MNA XXI**, reforçando a sua missão ao nível da mediação cultural, da educação patrimonial (formal e não formal), assim como para a atração de novos públicos

11 Programa de comunicação

11.1 Enquadramento e estratégia

O contexto e a história do **MNA** conferem-lhe uma posição única. Fundado por José Leite de Vasconcelos, com a missão de realizar um inventário do que é o «homem português» e de expor os seus testemunhos de uma forma moderna, para o contexto nacional da época, acabaria por se instalar

54 O Transmat é um projecto que investiga e discute materialidades transnacionais (1850-1930) com o objetivo de reconstituir coleções e conectar histórias.

55 Qual o lugar do espectador? Cf. *O espectador emancipado*, Jacques Rancière.

no M.J. e reunir, ao longo dos anos, coleções de importância internacional.

No entanto, e apesar do **MNA** estar situado numa das zonas mais atrativas e de maior afluência turística de Lisboa e de Portugal, nunca foi alvo de um investimento significativo que permitisse a sua requalificação e adaptação ao passar do tempo. A consequência foi a perda de dinâmica e de procura por parte do público generalizado, sendo este um dos grandes desafios que se afiguram desde já. É crucial que o público seja envolvido na construção do seu novo Museu: um ecossistema cultural de relevância social, política e económica, de diálogo, de inclusão e coesão, de criatividade, de humanismo e de pertença.

Conceitos como «dinamismo patrimonial», «património comum» e «comunidades patrimoniais», discutidos na «Convenção Quadro sobre o Valor do Património Cultural para a Sociedade» do Conselho da Europa (Faro, 2005), são cada vez mais relevantes para salvaguardar a importância da diversidade cultural e a pluralidade das pertenças. É também por isso que o **MNA** é um dos parceiros do projeto TRANSMAT⁵⁴, partilhando o objetivo de:

«produzir conhecimentos sobre a história das coleções: os seus complexos processos de construção, os intervenientes e os contextos de interferência com o seu percurso, os vários níveis de práticas culturais e científicas; entender os objetos, os seus itinerários e os seus múltiplos significados ao longo do tempo e nos vários espaços por onde circularam (...) revelando as conexões entre histórias locais e nacionais com contextos transnacionais».

Um museu do presente deve reconhecer que é uma entidade capaz de um discurso político, que é um lugar de empoderamento e de confiança, afirmando a cultura, o património e a arte, como direitos democráticos. Que é um espaço que representa a diversidade cultural e natural, estimula o diálogo inclusivo e promove a tolerância. Neste processo de repensar o lugar e o papel do observador, partilha-se e transfere-se este poder para o visitante, contribuindo para a construção de discursos críticos autónomos e a sua consequente emancipação intelectual⁵⁵. Tanto o discurso expositivo como o discurso da comunicação pretendem introduzir mecanismos renovados de partilha do sensível e do imaterial, questionar os lugares-comuns e reinstalar o prazer da experiência estética e de aprendizagem.

Neste sentido, no Programa Museológico do **MNA XXI** reconhecemos a comunicação como parte da estratégia cultural do Museu, sobretudo por-

que segue, contribui, e está a par das tendências, discussões e desafios da museologia contemporânea⁵⁶. É entendimento neste Programa que a comunicação seja dotada de criatividade para a elaboração de conteúdos.

Comunicar de forma eficiente significa começar por entender o universo com que se trabalha. Ou seja, entender que o que distingue a comunicação cultural da comunicação de outros sectores económicos é algo igualmente real, mas difícil de mensurar. Falamos do capital cultural e social que as instituições dispõem e do qual são as fiéis guardiãs. Este conceito parece abstrato, sobretudo na sociedade capitalista e materialista em que vivemos, mas, para as instituições e entidades que trabalham no sector artístico e patrimonial, são o seu maior ativo. A comunicação, em articulação com a programação e segundo a macro estratégia da gestão cultural, tem, portanto, o dever de elaborar estratégias que o divulguem e maximizem junto da sociedade civil. O capital cultural do **MNA** é a soma das suas coleções e da sua equipa. Os objetos e as pessoas têm histórias para contar e cabe ao Museu dar-lhes voz. Quanto mais longe esta voz chegar, mais cresce o capital cultural do Museu e, em consequência, o seu capital social (a relevância para a sociedade).

O património e a arte, nas suas várias manifestações, são inerentes ao ser humano desde tempos primordiais. A vontade de criação existe numa singela música ambiente e numa sinfonia de orquestra, numa impressão palmar rupestre e numa parede grafitada, nos esquiços de um caderno e numa coleção museológica. Está presente desde a esfera individual aos grandes coletivos públicos, mas nem isso a consolida de forma unânime como meritória de investimento financeiro. O consumo de produtos culturais é diário, sob milhares de formatos, cada vez mais potenciados e democratizados pelas novas tecnologias. Este consumo alimenta e promove as indústrias criativas, numa dinâmica bidirecional, e ter consciência do impacto que a cultura tem na economia local e nacional é só mais um motivo para valorizá-la.

Da mesma forma que a sociedade muda, também se alteram os hábitos de fruição cultural e as preocupações e as necessidades dos públicos. Atualmente, comunicar é muito mais do que operacionalizar materiais de divulgação, fazer partilhas nas redes sociais e redigir comunicados de imprensa. A comunicação, tal como o património e a criação artística, passada e presente, relaciona-se com a evolução da tecnologia, dos vários estilos de vida, dos sistemas de valores e das práticas de consumo. Comunicar é tornar relevante para a comunidade, no país e no estrangeiro.

56 São referências a "Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável" (ONU, 2015), o «Relatório Estratégia Europeia para o Património Cultural no século XXI» Conselho da Europa, 2017, a «Convenção Quadro Relativa ao Valor do Património Cultural para a Sociedade do Conselho da Europa», Conselho da Europa, Faro, 2005, «Recomendação para a Protecção e promoção dos museus e das colecções, da sua diversidade e do seu papel na sociedade», UNESCO, 2015, as Convenções, Declarações e as Cartas de Património, e entidades como a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), o Conselho da Europa, o International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property (ICCROM), e o International Council of Museums (ICOM), cujo último número da revista *Museum International* se chama *Open Edition: Reconstructions and Re-readings* (Dez 2022); e o estreito diálogo com os pares e comunidade científica.

Assim qual ponto de partida para o **MNA XXI**? Comunicar coleções, a partir de um acervo de mais de 350.000 bens culturais (arqueológicos, etnográficos e documentais) que abrangem uma cronologia que vai desde a pré-história até ao século XX; 940 «Bens de Interesse Nacional»; e 3.160 sítios arqueológicos de Norte a Sul de Portugal Continental.

11.2 Objetivos, ferramentas, planificação

- Definir a identidade do Museu enquanto marca, os respetivos manuais de normas de linguagem e gráficas;
- Zelar por uma imagem global coerente que abranja suportes de comunicação físicos e digitais, a sinalética do espaço, estacionário, tabelas expositivas, publicações, folhetos, fardamentos, *merchandising*, etc.;
- Identificar, segmentar e direcionar o discurso para os vários tipos de público: comunidade escolar e comunidade científica (nacional e internacional), sociedade civil generalizada (com especial atenção ao público de proximidade), associações culturais e turísticas (privadas e públicas), associações e grupos de iniciativa privada do terceiro sector – garantindo que todos os grupos sociais, géneros e etnias estão envolvidos na relação com o **MNA**;
- Estabelecer uma rede de mediadores culturais, a nível local e nacional, que ampliem a ação cultural do **MNA** e mobilizem (novos) públicos. Esta rede de mediadores pretende-se que seja cocriadora em eventos direcionados para a suas comunidades, seja nas instalações do Museu, seja nas localidades dos territórios com que se relaciona;
- Comunicar para uma audiência que ultrapassa as fronteiras portuguesas, incluindo o inglês, mas não só, nos materiais de divulgação;
- Facilitar o acesso às coleções, biblioteca e arquivos, através de uma página eletrónica *responsive/mobile*, com conteúdos atualizados em PT/EN, mas não só, definindo áreas para imprensa, investigadores e áreas de educação patrimonial e mediação cultural. A página eletrónica oficial do **MNA XXI** deverá integrar uma «Coleção Digital» (uma base de dados que reflita a riqueza do inventário com fotos, vídeos, documentos e artigos, e de pesquisa customizada e otimizável) e uma «Biblioteca Digital» para a qual a equipa do Museu contribui com a produção de conteúdos;
- Dotar a área da Educação Patrimonial e Mediação Cultural, com

- conteúdos específicos onde se disponibilizam materiais didáticos relacionados com as atividades desenvolvidas;
- Divulgar o **MNA XXI** como instituição de referência para o estudo da (história da) Arqueologia em Portugal;
 - Promover a equipa de conservadores e investigadores como «autoridades científicas» nas suas áreas de especialidade através da criação de conteúdos e publicações originais que demonstram a diversidade das coleções do **MNA**;
 - Divulgar o acervo arqueológico do Museu, sejam peças individuais ou pequenos núcleos, identificando as suas particularidades, contexto e explicando a sua importância museológica, cultural e simbólica;
 - Divulgar a riqueza do espólio documental enquanto fonte primária essencial para a arqueologia, mas também a etnografia e a história da arte;
 - Divulgar as exposições e eventos que decorram nos espaços do **MNA XXI**, sejam programação principal ou paralela, assim como os eventos e iniciativas extra Museu e em que o Museu participe;
 - Divulgar as publicações da comunidade científica na órbita do **MNA XXI**, a nível nacional e internacional (e, mediante autorização, incluí-las na Biblioteca Digital);
 - Informar a equipa do **MNA XXI** dos acontecimentos relacionados com o Museu que acontecem fora-de-portas (comunicação interna);
 - Desenvolver um calendário editorial e os respetivos conteúdos textuais e visuais;
 - Desenvolver o potencial das redes sociais (*Facebook, Instagram, YouTube, Vimeo*) e *newsletters*;
 - Aplicar ferramentas de *marketing* digital (*SEO, Facebook Ads, Google Adwords, E-mail marketing e Retargeting*);
 - Definir plano de meios *online* e *offline*, e a respetiva produção e distribuição de materiais promocionais, em articulação com a tutela;
 - Elaborar Dossiês de Imprensa específicos e respetivos materiais complementares (para o **MNA**, para cada exposição, para as suas atividades), disponíveis para descarregamento na Sala de Imprensa virtual;
 - Realizar assessoria de imprensa, estabelecer parcerias media e de apoio à divulgação, em articulação com a tutela;
 - Sensibilizar as empresas para as vantagens da prática do Mece-nato: utilização dos impostos para estimular a economia e a cultu-

ra, reforçar a responsabilidade social, aumentar a eficiência tributária, adquirir uma visibilidade positiva, obter benefícios fiscais.

11.3 Destinatários

- População local, regional e nacional com interesse pelas áreas da cultura, do património e das artes;
- População local e regional que não tem conhecimento prévio sobre o conteúdo do **MNA**, ou contato com áreas da cultura, do património arqueológico e histórico;
- Públicos-alvo da educação patrimonial e mediação cultural: escolas; universidades; IPSS; ATL's; centros de dia; associações; ONG's;
- Cientistas e investigadores de áreas das ciências sociais, ciências biológicas e ciências exatas;
- Artistas;
- Turismo em geral e Turismo Cultural em particular;
- Turistas que visitem Lisboa e Portugal;
- Líderes de opinião das áreas da cultura e da arte (jornalistas, *bloggers*, galeristas, dirigentes de entidades culturais, museus, associações e outras entidades de âmbito cultural/artístico);
- Órgãos de Comunicação Social;
- Meios de comunicação especializados nas áreas do património e arqueologia, que facilitem a difusão de publicações;
- Imprensa especializada nas áreas da cultura, património cultural e artes;
- Televisão e rádio nacionais e internacionais que produzam programas de informação sobre cultura, património cultural, turismo cultural e artes;
- Agendas culturais e artísticas;
- Páginas eletrónicas promovidas por entidades terceiras parceiras nacionais e internacionais;
- Imprensa generalista (local; nacional e internacional) e correspondentes da imprensa estrangeira em Portugal nas áreas da cultura, do património cultural, do turismo cultural e das artes;
- Outros museus congéneres, instituições culturais, parceiros empresariais, mecenas.

12 Programa de educação patrimonial e mediação cultural

A educação é uma das funções museológicas, associada à cadeia opera-

tória da Museologia, devendo o museu desenvolver «de forma sistemática programas de mediação cultural e atividades educativas que contribuam para o acesso ao património cultural e às manifestações culturais», conforme disposto no artigo 42º da LQMP.

Deste modo, integrante da definição de museus do ICOM, desde 1951, a Educação é um elemento basilar dessas instituições, diretamente relacionada ao papel social e político dos museus. E importa ressaltar que esta dita Educação em Museus é não-formal, por não estar condicionada a parâmetros curriculares, como nos estabelecimentos formais de ensino, de modo a ser orientada para o desenvolvimento e a experiência pessoais dos utilizadores de museus. Contudo, desde a década de 1990 que a definição de Educação em Museus tem sido expandida para a de Mediação Cultural, ainda dentro do âmbito da educação não-formal, porém com maior empenho na construção de uma integração cultural, em que a aprendizagem e o lazer no espaço museológico contribuam para o desenvolvimento cívico do utilizador de museus (Paquin & Lemay-Perreault, 2017).

Assim, ambas estão fundamentadas em teorias e conceitos pedagógicos. Porém, a Mediação Cultural assume maior enfoque no estabelecimento e na qualidade de um vínculo com o público, ao direcionar especial atenção às suas demandas e expectativas específicas durante a experiência e fruição museológica, enfatizando menos a tradicional perspectiva de transmissão do conhecimento das exposições. Deste modo a aprendizagem passa a ser um processo mais dinâmico e democrático para os variados públicos destas instituições. De acordo com Paquin & Lemay-Perreault (2017), esta seria a passagem de uma Museologia da aprendizagem para uma Museologia do público. Portanto, dentro desta lógica, os museus procuram cada vez mais que os seus visitantes sejam sujeitos ativos nas suas visitas. Uma tendência que está alinhada com as proposições da vertente da Nova Museologia – movimento de renovação dos museus, que se expandiu a partir da *Declaração de Quebec* (ICOM, 1984). Afinal, dentro da perspectiva deste movimento, a realidade é mediada nos espaços museológicos por meio da relação entre sociedade, património e território (Cury, 2009).

A Mediação Cultural é um propósito a ser implementado nas múltiplas esferas de atuação do museu, sendo uma função transversal (Camacho, 2007), não se limitando a ser uma política de atividades complementares. Compreendendo a Mediação Cultural como o diálogo ativo entre visitantes e museu, importa destacar que a experiência expositiva é desenvolvida pela vivência com os objetos expostos, articulados através dos elementos

textuais e dos recursos expográficos, compondo um ambiente de mediação e interpretação. Assim, os objetos em exposição são o elemento estruturador na construção de significados, perante a narrativa expositiva (Cury, 2005). Com efeito, o potencial da Mediação Cultural em museus, enquanto educação não-formal, assenta na sua flexibilidade de abordagem de conteúdos por não estar limitada a determinada faixa etária, ou segmento social e por favorecer uma experiência multissensorial, através sobretudo da percepção dos objetos (Neves e Barbosa, 2022). Neste sentido, baseia-se na relação entre o sujeito e o património musealizado (Cury, 2009).

Deve-se pensar que, para o caso dos visitantes espontâneos, as exposições são o principal meio de aprendizagem e interpretação, sendo deste modo necessário que sejam igualmente idealizadas com a finalidade de aperfeiçoar a construção de diálogos e interações, relativas às coleções. Neste sentido, a Mediação Cultural atua de maneira a extrapolar o tradicional paradigma comunicativo, de transmissão linear de uma mensagem do museu para o visitante, visando estabelecer uma dinâmica de partilha de referências entre museu e visitante, equilibrada relativamente aos pólos de emissão e receção (Cury, 2009; Paquin & Lemay-Perreault, 2017).

Com efeito, para se efetivar uma apropriada Mediação Cultural, é necessário conhecer e analisar características específicas da instituição e seus visitantes: o perfil dos públicos, suas expectativas relacionadas e como se desenvolve o processo de comunicação entre património musealizado e visitante no espaço expositivo. Afinal, a experiência de visitar um museu é sempre individual, na medida em que há diferentes níveis de conhecimento, interesse e experiências de mundo por parte dos visitantes. Para Cury (2009) a mensagem museal é significada e mediada a partir do que define como o «quotidiano cultural» (p. 276) de cada indivíduo. Ou seja, é primordial pensar nos públicos na sua pluralidade (Paquin e Lemay-Perreault, 2017).

Esta premissa está instituída na LQMP, secção VIII, artigo 42º, ponto 2, ao referir que «o museu promove a função educativa no respeito pela diversidade cultural tendo em vista a educação permanente, a participação da comunidade, o aumento e a diversificação dos públicos». Neste sentido, reconhece-se que a visita ao museu é assim uma experiência global, entendida como o conjunto total de aprendizagens, emoções, sensações e vivências experimentadas como resultado da interação com os objetos, as ideias, os conceitos, os discursos e os espaços dos museus. É moldada pela intersecção de três contextos fundamentais: o contexto pessoal, o contexto social e o contexto físico (Silva, 2007).

12.1 Definição da política educação patrimonial e mediação cultural do MNA XXI

As estratégias correspondentes de Mediação Cultural devem ser planeadas de acordo com a missão, os valores institucionais, os objetivos estratégicos e os impactos socioculturais do **MNA XXI**, de modo que é fundamental o reconhecimento da diversidade dos seus públicos e dos públicos que pretende alcançar e fidelizar.

É igualmente essencial que a equipa da instituição reconheça e esteja comprometida com a sua responsabilidade e contributo para a boa execução do Programa, no qual se espera que desempenhe um papel ativo. Afinal todos os membros do **MNA** podem ter algo a partilhar, a comunicar e a surpreender os públicos.

Sendo o **MNA** um Museu de Arqueologia, sobretudo, acreditamos que a Mediação Cultural deverá criar uma aproximação efetiva entre os públicos e a disciplina da Arqueologia, contribuindo para o reconhecimento do seu papel na sociedade atual e como um recurso de dinamização entre território, comunidades e cidadania. Igualmente a partir das coleções, torna-se possível entender melhor o valor intrínseco do património cultural e a importância da sua salvaguarda para as futuras gerações.

Para o **MNA XXI**, admitimos que o diálogo e a interação com as coleções possibilitem ao público, enquanto agente participativo de construção de novas realidades, a reflexão sobre as diferentes vivências das populações com o seu meio, quer no passado ou no presente, de modo a promover a tolerância cívica e cultural.

A programação e o trabalho de mediação deverão ser no **MNA XXI** uma das faces mais visíveis da instituição. A educação e a mediação são também formas de comunicação. Neste caso, à «marca» que queremos comunicar, adicionamos conteúdos e valências e toda a equipa do museu deverá ter algo a partilhar, a comunicar para surpreender os públicos.

Tal como o Plano de Conservação Preventiva deve ser conhecido por cada membro da equipa que deve saber qual a sua responsabilidade e contributo para a sua boa execução, também na esfera educativa e de mediação todos podem ter um papel ativo.

12.2 Projetos e atividades educativas e culturais no MNA XXI

A programação de Mediação Cultural representa um importante elemento de diferenciação para os públicos, contribuindo de forma indelével para a atração de novos públicos e a sua fidelização.

Assim, a área de Educação Patrimonial e Mediação Cultural irá desenvolver uma programação diversificada que potencie experiências significativas, compreendendo entre outras ações, as seguintes:

- Visitas orientadas para os vários segmentos de públicos, incluindo o público escolar, em estreita articulação com os educadores;
- Visitas orientadas por tema e conduzidas pelas diferentes áreas funcionais do Museu;
- Oficinas pedagógicas estruturadas por temas ou tipologia de grupos;
- Projetos participativos com a comunidade de interesse e proximidade;
- Ações com equipas de instituições congéneres;
- Projeto-piloto dirigido a públicos sub-representados;
- Formação para grupos especializados, tais como professores do sistema formal de ensino básico, secundário e superior, com respetiva creditação, profissionais de museus e do turismo cultural, bem-estar e saúde mental; inovação digital e artística; artistas, etc.;
- Programas e projetos que desenvolvem aprendizagem ao longo da vida (*long life learning*), de forma participativa e ativa, destinados às comunidades;
- Encontros, conferências e jornadas, em articulação com o serviço de investigação, através de coorganizações e parcerias.

O **MNA** pretende definir, em documento próprio, um PAE – Plano de Ação Educativa para estruturar os públicos que pretende atingir e por isso mesmo trabalhar de forma regular. Este plano deverá ser feito de três a cinco anos, a partir da definição das prioridades a alcançar neste período, prevendo questões relacionadas com a equipa, o orçamento, a programação, etc.

Esse Plano que estruturará a Política Educativa e de Mediação Patrimonial para o **MNA XXI**, assume que a educação e mediação patrimonial têm como objetivo sensibilizar e consciencializar os diferentes públicos, para a importância da salvaguarda e preservação do património cultural, em

particular o arqueológico, mas também o etnográfico, seja este material ou imaterial. A partir das coleções do Museu, pretende-se estabelecer a ligação com o património e o seu valor intrínseco, promovendo a aquisição de competências ao nível da formação cívica e da cidadania. Pretende-se ainda criar uma aproximação efetiva entre os públicos e a disciplina Arqueologia, assim como o reconhecimento do seu papel na sociedade atual, enquanto ferramenta de gestão do território, através da realização de ações direcionadas para o público escolar (da pré-primária ao ensino superior), à(s) comunidade(s) e a especialistas.

Finalmente, no **MNA XXI** pretendemos cooperar com a Câmara Municipal de Lisboa (CML), de modo a integrar a recente rede «Lisboa Cidade da Aprendizagem», onde se possa enquadrar como instituição de aprendizagem em contexto não formal, mais flexível e aberta, adequando-se aos objetivos dos beneficiários desta rede.

Considerando a necessidade de implementarmos uma modernização administrativa, sobretudo assente na transformação digital, para o **MNA XXI** será dada prioridade ao uso de novas tecnologias, nomeadamente para informação sobre estatísticas regulares de visitantes, produção regular de estudos de público, bens culturais presentes em exposição de instituições terceiras.

12.3 Os vários segmentos de público do MNA XXI

Como referiu o sociólogo espanhol Reinaldo Alarcón (2007, p.236), autor entre outros, do importante artigo *Sociología y estudios de público en los museos españoles*, «os estudos de público são para as instituições o nutriente da democracia cultural», tendo um papel de «controlo democrático», assumindo como outros autores, por exemplo García Blanco e Sanz Marquina (1984, p.180), «que o Museu deve incluir a investigação sociológica nos seus planos de investigação».

A perspetiva destes três autores e o sentido desta frase sintetiza a proposta do Programa Museológico para o **MNA XXI**, nesta área.

Na medida em que os públicos tencionam participar ativamente da construção do passado, os museus devem ser um lugar em que os visitantes contactem e avaliem evidências sobre o passado, para além de um espaço para mera assimilação de histórias sobre o passado (Merriman, 2000).

A educação museal é, como se disse não formal, e baseia-se no contato

direto com os bens culturais, através da mediação. O museu enquanto parceiro natural da escola é sem dúvida um local de aprendizagem, onde os alunos têm a possibilidade de contactar diretamente com o objeto de estudo o que pode representar uma experiência significativa. Contudo, para além dessa relação com os públicos escolares o **MNA** desenvolve vários programas e projetos que contribuem para a aprendizagem ao longo da vida (*long life learning*), de forma participativa e ativa, destinados às comunidades, como é o exemplo do programa de voluntariado cultural em vigor na área do Património Cultural.

Pelo facto de o público escolar ser um dos mais presentes no **MNA** e o Museu ser um parceiro óbvio das escolas, o estabelecimento de um acordo com o Ministério da Educação é fundamental para a ação futura do **MNA XXI**. A ligação a projetos âncora, como o Plano Nacional das Artes (PNA), constitui-se como um caminho prioritário para a reestruturação das relações com as escolas, permitindo um maior alcance de parcerias.

No entanto, as parcerias não se devem esgotar só com as escolas, mas incluir também outras entidades museológicas, entidades associativas, grupos locais, etc., efetivando a vocação do Museu como mediador cultural entre o conhecimento produzido através de investigação, seja ela interna ou externa, e os públicos.

Para o **MNA XXI**, propomos o desenvolvimento de estratégias específicas para diferentes segmentos de públicos. A partir de uma reflexão interna preliminar da equipa do Museu, foi entendida como prioridade, numa primeira fase, alcançar e fidelizar os públicos nacionais, oriundos quer do território em torno do Museu, quer dos territórios com os quais estabelece relações pela sua coleção.

Finalmente, sendo o compromisso com a diversidade dos públicos um dos valores institucionais do **MNA**, os recursos tecnológicos são compreendidos como um importante meio estratégico para a acessibilidade cognitiva e física, pelo que a sua maior utilização será promovida como mecanismo auxiliar de interpretação e de captação de novos públicos.

13 Programa de acessibilidade universal

13.1 Enquadramento normativo

No âmbito do compromisso do **MNA** para a acessibilidade e a inclusão

de pessoas, seja em contexto de trabalho ou de visita/participação, serão seguidas as disposições normativas desenvolvidas em diferentes convenções, cartas e diplomas, nacionais e internacionais, tendo em vista promover o bem-estar e a participação cultural de todas as pessoas, sem exceção. Com esta abordagem pretendemos implementar uma política museológica que potencie o pleno exercício de direitos humanos e culturais, que diminua as desigualdades de acesso e de oportunidades e que fomente a melhoria da qualidade de vida.

Elencamos aqui os documentos que, à data deste documento, se encontram em vigor e que queremos ver refletidos na política de acessibilidades para o **MNA XXI**:

- Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 das Nações Unidas (2015-2030);
- Programa Novo Bauhaus Europeu – Comissão Europeia (2020);
- Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (2007);
- Estratégia Nacional para a inclusão das Pessoas com Deficiência 2021-2025 (ENIPD 2021-2025);
- Estratégia de Promoção da Acessibilidade e da Inclusão (EPAI 2021-2025);
- Estratégia Nacional para Igualdade e Não-Discriminação (2018-2030);
- Estratégia Nacional para os Direitos da Criança (2021-2024);
- Estratégia Nacional para a integração das Comunidades Ciganas (2013-2020);
- Plano Nacional de Implementação do Pacto Global para as Migrações (2019);
- Plano Nacional de Combate ao Racismo e à Discriminação (2021-2025);
- Estratégia Nacional de Combate à Pobreza (2021-2030);
- Plano Nacional das Artes (2019);
- Carta do Porto Santo (2021);
- Convenção de Faro (2015).

13.2 Dimensões de acessibilidades

O conceito de acessibilidade universal, empregue no âmbito da Museologia, compreende o amplo acesso e participação livre das pessoas (visitantes, trabalhadores, colaboradores, entre outros) a infraestruturas compatíveis, seguras e adaptadas a diferentes particularidades e níveis de interesse consoante a diversidade de públicos. Este facto implica que

sejam seguidas normas e procedimentos, internacionalmente definidos e reconhecidos, de modo a cumprir as responsabilidades do sector cultural.

É, portanto, um conceito muito mais abrangente do que a eliminação de barreiras físicas, envolvendo na sua grande maioria toda a complexidade da experiência no Museu.

Deste ponto de vista falamos de todo o tipo de pessoas, inclusive pessoas com deficiência ou incapacidade (sensorial, intelectual, física ou motora), idosos, crianças, mulheres grávidas, com baixa literacia, com nacionalidade estrangeira e com pouco hábito de visitar museus.

A partir de bibliografia especializada (IBRAM, 2016; Garcia *et al.*, 2017; Vlachou, 2020), entendemos que a acessibilidade deve garantir três dimensões gerais:

- a física – possibilidade de livre circulação, aproximação, utilização autónoma de espaços e equipamentos, garantindo a inexistência de barreiras naturais, ou artificiais condicionadoras. Nesta dimensão incluem-se também o conforto/bem-estar; a ergonomia e a segurança;
- a social – procura garantir o acesso a espaços e a conteúdos livres de barreiras comportamentais permitindo assim a participação ativa e a inclusão. Estas barreiras podem ser originadas por preconceitos, crenças, ou discriminações ou serem condições como o analfabetismo, o desemprego, o isolamento social e geográfico.
- a intelectual – zela que o entendimento de conteúdos e a relação dos espaços seja de simples percepção e adequada às necessidades de todas as pessoas, assegurando o exercício da liberdade de expressão e do direito cultural. A relação interpessoal e a convivência são dois pontos fundamentais para estabelecer uma eficaz acessibilidade intelectual.

13.3 Áreas de atuação

A política do **MNA XXI** para a acessibilidade universal deverá abranger todas as esferas do Museu, desde as exposições, aos espaços de trabalho e lazer, às atividades da mediação cultural e educação patrimonial, comunicação e informação ao público, contribuindo para uma eficaz autonomia dos utilizadores.

Deste modo, serão consideradas como áreas de atuação: o acesso ao

edifício, nomeadamente áreas públicas, semipúblicas e privadas; o acolhimento dos públicos e a política de bilheteira; a comunicação, com especial enfoque na linguagem de conteúdos, sejam eles informativos, expográficos ou programáticos; o acesso e utilização das plataformas digitais; atenção às necessidades da equipa do Museu e colaboradores.

57 [Consult. 13 mar. 2023]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/acessibilidade/estudos/>>.

Iremos igualmente seguir os indicadores e recomendações para os MMP da DGPC enunciados na EPAI, bem como a matriz de avaliação sobre as condições de acessibilidade das pessoas com deficiência ou incapacidade às áreas visitáveis, que se pode consultar na página eletrónica da DGPC⁵⁷.

13.4 Proposta metodológica

Para o **MNA XXI**, iremos elaborar um Programa de Acessibilidades Universal (PAU) no que diz respeito à acessibilidade aos espaços, equipamentos, produtos e conteúdos, que deverá ter em conta os sete princípios do «Desenho Universal» definidos no *Center for Universal Design*, pela Universidade da Carolina do Norte, designadamente:

- Princípio n.º 1 - Uso equitativo: utilização por pessoas com diferentes capacidades; eliminar segregação ou estigma;
- Princípio n.º 2 - Flexibilidade de utilização: adaptabilidade às necessidades, às preferências, ou às capacidades de cada utilizador;
- Princípio n.º 3 - Uso simples e intuitivo: fácil compreensão e apreensão independentemente da experiência, dos conhecimentos, das capacidades linguísticas ou de concentração dos utilizadores;
- Princípio n.º 4 - Informação perceptível: comunicação simples, clara e eficaz, de forma a atender às necessidades dos utilizadores, com recurso a diferentes formatos e meios comunicacionais;
- Princípio n.º 5 - Tolerância ao erro: minimização de riscos e prevenção dos diversos perigos identificáveis;
- Princípio n.º 6 - Esforço físico mínimo: uso eficiente e em conforto do utilizador a fim de lhe causar um mínimo de fadiga;
- Princípio n.º 7 - Dimensão e espaço para acesso e uso: dimensionar os espaços e ambientes de forma adequada visando o uso ergonómico, a aproximação, o alcance, o manuseamento conforme as diferentes anatomias dos utilizadores.

Seguindo também as recomendações para o setor museológico (IBRAM,

2016; Vlachou, 2020) e as linhas orientadoras da EPAI 2021-2025, afigura-se essencial a nomeação de um coordenador que trate as questões da acessibilidade, de forma a garantir o cumprimento legal, a missão e os objetivos, a implementação da política de acessibilidade e o envolvimento das equipas. Na fase de elaboração do Programa pretendemos estabelecer um grupo consultivo que seja composto por pessoas com diferentes competências, que possuam experiência e conhecimentos sobre as formas de acessibilidade, inclusive pessoas com deficiência ou incapacidade.

Previamente à sua elaboração, deverá ser feito um rigoroso levantamento e diagnóstico sobre os aspetos fundamentais sobre esta matéria. Após a sua implementação, o PAU do **MNA XXI** deverá ser regularmente avaliado e renovado, de acordo com as demandas e as necessidades identificadas pela instituição, bem como pelas normas e recomendações emanadas pela tutela e pelas organizações internacionais.

14 Redes e parcerias nacionais e internacionais

14.1 Integração em redes e criação de parcerias

O conceito de parcerias é central no desenvolvimento do **MNA XXI**, conforme exposto nos OE.

Ciente do seu papel no território como elemento ativo, o **MNA XXI** compreende como fundamental o diálogo aberto com as comunidades, de modo a privilegiar a diversidade, a inclusão social e o direito cultural assente numa base de confiança e fortalecimento de vínculos entre os públicos e o Museu.

Deste modo, pretendemos dar continuidade ao trabalho desenvolvido no âmbito de parcerias já estabelecidas, quer a nível nacional, quer a nível internacional. Para tal, afiguram-se indispensáveis as parcerias com os MMP da DGPC; os Museus da RPM; os Museus Municipais que não integram a RPM e sítios arqueológicos geridos localmente; as DRC; os Agrupamentos escolares próximos do Museu; o PNA; e museus congéneres no estrangeiro designadamente em Espanha, o *Museo Nacional de Arte Romano (MNAR)*, em Mérida, o *Museo Arqueológico Nacional (MAN)*, de Madrid, o *Museo Arqueológico y Paleontológico de la Comunidad de Madrid (MAR)*, em Alcalá de Henares, *Museo Arqueológico Provincial de Alicante (MARQ)*.

Estas parcerias deverão abranger outros sectores e comunidades, que

potenciem a expansão do **MNA XXI** no território nacional e que ajudem a reforçar a sua internacionalização.

Para este efeito, e tendo por base as recomendações do relatório «Museus no Futuro» (DGPC, 2021), nomeamos, entre outras instituições, as comunidades intermunicipais; as entidades regionais de turismo, as associações e empresas turísticas reconhecendo que o Turismo Cultural proporciona uma valiosa oferta. Acrescemos ainda instituições artísticas e de educação não formal; instituições de apoio à pessoa com deficiência; instituições particulares de solidariedade social e fundações com papel social e cultural. A nível internacional salientamos museus congéneres noutros países europeus e sobretudo de países lusófonos, com os quais o Museu partilha valores, conhecimentos, coleções e até história.

No **MNA XXI** pretende-se reforçar a estratégia de cooperação com as autarquias, não apenas do ponto de vista de colaborações no âmbito de exposições, mas também como instituição parceira de terreno e de prática para otimizar e facilitar a implementação de políticas socioculturais e educativas nos diversos territórios. Tal é o caso da integração na Rede «Lisboa Cidade de Aprendizagem» e respetiva plataforma digital, que permitirão ao **MNA XXI** participar das ofertas complementares de aprendizagem em ambiente digital, ampliando assim a sua função como instituição também educadora de âmbito não formal.

Deverá investir-se igualmente em campanhas de divulgação em rede e em coprodução, de forma a constituir-se um espectro de implementação da atuação do Museu (Camacho, 2021). Esta estratégia poderá ser iniciada ainda durante a fase de obras de remodelação do Museu e enquanto as portas se encontram encerradas ao público seja, através de exposições presenciais, virtuais, ou conteúdos nas plataformas digitais.

Parcerias com empresas de tecnologia e comunicação, sobretudo para a área da comunicação digital (Camacho, 2021) são também um dos objetivos que queremos implementar no **MNA XXI**, uma vez que podem contribuir decisivamente para uma eficaz divulgação do conhecimento e gestão das coleções.

Além do programa de atividades do LAB C&R do **MNA**, deverá estar também previsto um programa anual destinado ao restauro da documentação com instituições parceiras dependentes da DGPC - Laboratório José de Figueiredo e Arquivo de Documentação Fotográfica - ou outras entidades similares.

Para o **MNA XXI** a partilha de coleções, no âmbito da programação de exposições, e a circulação de conhecimento, no quadro colaborativo com outras entidades museológicas e patrimoniais, universidades e centros de investigação, constituem as formas mais comuns das parcerias estabelecidas no normal funcionamento destas instituições. A potenciação destas iniciativas permitirá uma linha de trabalho continuada de partilha de informação sobre parcerias e boas práticas, alimentada em plataformas digitais de acesso comum.

Com a implementação de uma forte política de parcerias no **MNA XXI**, esperamos promover a capacitação continuada dos seus recursos humanos, através da partilha de experiências nas áreas técnicas, pedagógicas e tecnológicas, bem como impactar na melhoria da gestão, comunicação e investigação das coleções do Museu.

14.2 Política de Internacionalização

14.2.1 Diplomacia cultural e científica

São inegáveis as vantagens nas organizações culturais contemporâneas como os Museus, responsáveis por contribuir para definir e implementar políticas públicas na área da Cultura, as competências na área da Diplomacia Cultural e Científica.

Trata-se de competências, estratégias e soluções que se pretendem equilibradas e inteligentes e que se inspiram na teoria do *Smart Power*, como foram definidos a partir da evolução dos pioneiros contributos dos trabalhos de Joseph Nye (2004a e b), desde a década de 90 do século XX, para a área da Política Internacional, dedicados aos denominados *Soft Power*, por oposição a soluções consideradas desadequadas designadas por *Hard Power*.

O **MNA** já provou, em diversas ocasiões, que tem possibilidades neste domínio, pelo que deve explorar esta linha de atuação quer no domínio do acolhimento de propostas expositivas em Portugal, quer na participação em exposições internacionais, quer ainda na participação em consórcios de investigação com universidades e institutos nacionais e estrangeiros. Em matérias de intervenção nos grandes debates, o **MNA** é também um espaço de acolhimento de liberdade e de afirmação da Cultura cidadã.

É, pois, natural, perspetivar um **MNA XXI** que tenha uma ação externa que auxilie e qualifique as relações exteriores e a construção de uma boa imagem de Portugal no mundo.

14.2.2 Projetos Comparticipados

A participação em consórcios que apresentam candidaturas e realizam projetos comparticipados é uma área de atuação a manter e a incrementar, pois é muito relevante para o **MNA**, sendo uma linha de trabalho muito especial no quadro da Política de Internacionalização e Diplomacia Cultural e Científica.

Por um lado, garantimos que o **MNA** é convocado a participar na reflexão teórica para aplicação prática em áreas que vivem momentos especialmente evolutivos no sector dos Museus, como nos permite garantir mais uma via para a internacionalização. A obtenção de contrapartidas financeiras que permitem a diversificação de atividades no Museu também não é despicienda.

15 Programa Editorial

Um traço distintivo da história do **MNA**, que em 2023 celebra 130 anos é a dimensão, o significado e o impacto da produção editorial de carácter institucional, ou seja, com a sua própria chancela. É certo que neste início de século e de milénio, numa Era marcadamente digital e com a transição digital como designio, também no quadro do PRR, este sector merece uma especial atenção prospetiva.

No momento histórico em que este Programa Museológico é redigido, o **MNA** tem o seu programa editorial, nomeadamente *O Arqueólogo Português*, o respetivo Suplemento e outras edições avulsas, bem como os catálogos das principais exposições temporárias, enquadradas por dois protocolos com a Imprensa Nacional-Casa Moeda (INCM). Para a publicação periódica e monografias existe um protocolo assinado em 2011, diretamente com o **MNA**, e para os catálogos dos MMP Nacionais, a DGPC celebrou um protocolo enquadrador em 2013. O Museu na última década esteve em especial destaque nesta parceria editorial, a que se deve acrescentar a participações em outras edições que envolvem entidades terceiras.

Apesar da parceria acima descrita estar sempre ativa e renovar-se ao ritmo das edições, dando-nos plenas garantias de continuidade, nos últimos anos o **MNA** confrontou-se com uma diminuição das tiragens pela INCM, que resultam da disponibilização livre do *online*, dos custos com o depósito das edições e dos aumentos dos custo com o papel (e também dos

custos com a sua armazenagem), que a pandemia de COVID-19 que foi declarada no início de 2020 a que se seguiu à guerra na Ucrânia, a partir de dia 24 de Fevereiro de 2022, veio acentuar.

15.1 *O Arqueólogo Português*

Esta publicação periódica, fundada em 1895 e já na 5ª série, é uma das mais antigas em Portugal e na Europa em continuidade de edição. Sendo uma marca do **MNA** e da Arqueologia Portuguesa deve manter-se como plataforma de publicação de investigação científica sobre temas da Arqueologia e estudos sobre as coleções do Museu. Considerando que toda esta revista se encontra online desde o volume I da 1ª Série, poderão ser editados um escasso número de exemplares para as Bibliotecas de referência, Depósito Legal e oferta aos autores, assumindo-se que a Imprensa Nacional disponibiliza na Internet.

15.2 Suplemento *O Arqueólogo Português*

Idêntico postulado deve ser assumido relativamente ao Suplemento, criado em 1989 para publicar estudos de maior envergadura sobre as coleções do Museu ou atas de reuniões científicas a cuja organização o Museu está ligado.

15.3 Catálogos de Exposições

Os catálogos do **MNA**, não poucas vezes, são o estado da arte sobre um tema e mesmo um objeto artístico.

Porque as exposições, nomeadamente as temporárias, são efémeras, talvez os Diretores de Museus, Comissários Executivos e Científicos e outros responsáveis tentem colmatar essa transitoriedade apostando na publicação dos catálogos e garantindo assim a passagem à posteridade dos projetos que idealizam e concebem e aos quais tanto se dedicam.

O público que visita exposições temporárias aprecia sobremaneira os catálogos e adquire-os, para que não perca a exposição que viu e que sabe que será desmontada.

Há uma dimensão deste processo que não deve ser negligenciada: a apresentação na sequência do investimento do PRR de um Museu expondo coleções que há muito não são mostradas ao público. É de esperar,

nos primeiros anos, um forte interesse por parte do público na aquisição de diferentes formatos de catálogos, guias ou roteiros. A atração que constitui a reabertura de um Museu após um longo período de encerramento para obras a que se acrescenta o posicionamento urbano e os fluxos turísticos internacionais é de esperar números reais de públicos e de potenciais compradores de catálogos em larga escala.

Atualmente, a política de divulgação dos Catálogos do **MNA** inclui apenas a impressão e não a disponibilização digital online. Todavia, pretendemos alterar esta política para o **MNA XXI**, seguindo as expectativas e a maior procura por parte dos públicos de hoje por documentação digital.

15.4 Outras Edições

O **MNA** é uma instituição centenária com vastas coleções, portanto é compreensível e admissível que seja contactado para a realização de diferentes tipos de parcerias editoriais que visam a publicação de documentos ou coleções.

16 Programa de segurança

16.1 Plano de segurança

O Plano de Segurança a elaborar no quadro do **MNA XXI**, incluindo as medidas de autoproteção para pessoas, será em cumprimento com a legislação em vigor que, à data deste documento, se refere ao Decreto-Lei n.º 220/2008, de 12 de novembro, que estabelece o Regime Jurídico de Segurança contra Incêndios em Edifícios, com as alterações introduzidas pelo Decreto-lei n.º 224/2015, de 9 de outubro e a Portaria n.º 1532/2008, de 29 de dezembro, na qual se aprova o “Regulamento Técnico de Segurança contra incêndios em edifícios” e aplica-se a todos os edifícios e recintos, em conformidade com o regime jurídico constante do anterior diploma e a LQMP, n.º 47/2004, de 19 de agosto.

A sua revisão será igualmente assegurada periodicamente nos termos da legislação em vigor.

A sua execução será elaborada estabelecendo as necessárias sinergias entre as várias áreas técnicas do Museu, serviços da tutela do património cultural; forças de segurança pública; e agentes da proteção civil.

16.2 Elaboração e implementação do plano integrado de conservação preventiva e gestão de riscos

Considerando a complexidade de um processo de gestão dos riscos e a afinidade entre as práticas de conservação preventiva e as de prevenção e gestão de catástrofes, tal como referido anteriormente, para o **MNA XXI** pretendemos implementar um Programa de Conservação dos bens culturais assente num Plano que integre os princípios e métodos da Conservação Preventiva e da Gestão dos Riscos para as coleções e para o edifício (Carvalho e Neto, no prelo).

O desenvolvimento de um Plano Integrado de Conservação Preventiva e de Gestão dos Riscos, permitirá fazer uma ampla avaliação multiriscos identificando os perigos que podem afetar e causar danos irreversíveis aos bens culturais, sejam de natureza humana ou natural, sejam de ação rápida e catastrófica, ou ainda de ação lenta e persistente; construir cenários e desenvolver sistemas de alerta; promover a organização de simulacros para testar as medidas e a capacidades das equipas; fazer a periódica manutenção do edifício e da conservação das coleções; impor medidas de inspeção e controlo dos riscos; rever periodicamente as medidas e a sua adequação aos processos. Finalmente habilitará a tomada de decisão para uma mais eficaz conservação patrimonial, devidamente fundamentada em conhecimentos reais e científicos, assim como em procedimentos prévios de análise que otimizam o custo-eficácia das medidas.

Este Plano traduzir-se-á numa ferramenta essencial para a definição de uma estratégia interventiva que no **MNA XXI** pretendemos implementar, garantindo a conservação dos valores culturais de autenticidade e integridade dos bens culturais e a verdadeira instalação de uma cultura preventiva no Museu.

O seu sucesso dependerá da capacidade de comunicação entre as equipas, das sinergias entre os serviços da DGPC, áreas técnicas do Museu e entidades/agentes envolvidos nos processos (agentes de segurança e da proteção civil, empresa de segurança do Museu, entidades vizinhas), e finalmente da capacitação quer dos profissionais do Museu, como dos profissionais de segurança e proteção civil.

16.3 Controlo de Segurança e espaços do MNA

No **MNA XXI** continuaremos a dar cumprimento à Segurança dos espa-

ços através da contratualização de empresa de segurança que garante a presença permanente de elementos especializados nas instalações do Museu, apetrechados com os devidos equipamentos garantindo-se o bom posicionamento e funcionamento dos equipamentos audiovisuais de vigilância, bem como dos alarmes.

Os diferentes espaços no Museu, conforme a função e os bens culturais que acolhem, registam diferentes riscos pelo que a segurança de cada ambiente/espaço deve ser planeada tendo por base um conjunto de medidas previamente definidas

17 Programa de recursos humanos

17.1 Quadro de Pessoal a implementar com conteúdos funcionais

Para a desejada prossecução da missão da instituição, dever-se-á estabelecer um reforço da equipa do **MNA XXI** nas suas várias áreas de funcionamento (tabela 32). Esta política está a ser promovida ainda no decorrer do período em que o Museu se encontra encerrado ao público, considerando as numerosas tarefas que serão necessárias desenvolver para o cumprimento do projeto de reprogramação integral do Museu e sobretudo numa ótica de constituição de equipas técnicas adequadas que capacitem a remodelada infraestrutura museológica que irá surgir no **MNA XXI**. Uma intervenção desta envergadura pode criar a oportunidade de experimentar e dotar o Museu de um novo modelo de gestão, que enquadre a estrutura orgânica que se propõe com as diferentes áreas funcionais e o indispensável quadro de pessoal.

Serviço	Categoria/experiência profissional	N.º de postos de trabalho
Direção	Diretor	1
Direção Adjunta	Diretor adjunto	1
Secretaria	Secretariado	2
Planeamento Estratégico e Gestão	Técnico Superior (Orçamento, Candidaturas, Planeamento – relatórios e atividades)	4
Gestão de Coleções museológicas	Inventário: Técnico Superior (Arqueologia, História, Museologia, Antropologia, Etnografia, História da Arte)	8
	Inventário: Assistente técnico	1

Cont.

Serviço	Categoria/experiência profissional	N.º de postos de trabalho
Gestão de Coleções museológicas	Laboratório Conservação e Restauro: Técnico Superior (Cerâmica, pedra, vidro, metal, orgânicos, conservação preventiva e riscos)	6
	Laboratório Ilustração Arqueológica: Técnico Superior (Arqueologia, ilustração científica, digitalização, fotogrametria, modelação 3D)	3
Projetos Expositivos e Investigação	Técnico Superior (Arqueologia, História, Arquitetura, Museologia, Antropologia, Etnografia)	4
Educação, Difusão e Mediação Cultural	Técnico Superior (Comunicação, informática, <i>Design</i>)	3
	Técnico Superior (Educação, Animação cultural, Mediação Cultural, Arqueologia, Museologia, etc.)	4
	Assistente técnico (Artes, Expressão plástica)	2
Documentação e Edições	Técnico Superior (Biblioteca, Arquivo, Arqueologia)	4
Acolhimento de visitantes	Técnico superior	1
	Assistentes técnicos	20
Total		64

Tabela 32

Proposta de recursos humanos para o MNA XXI

17.2 Programa de Voluntariado

Para o **MNA XXI**, queremos manter uma estratégia de participação de voluntariado em várias áreas funcionais do Museu, seja através da política enquadradora da DGPC e em estreita relação com os seus serviços dependentes, seja outro enquadramento legal que possa estar vigente à data da abertura do Museu.

17.3 Programas de formação específica contínua para o pessoal do Museu

No **MNA XXI** pretendemos implementar e dinamizar planos de formação contínua dos seus trabalhadores, em parceria com os organismos de gestão patrimonial e a tutela, através de modalidades presenciais e à distância.

Neste âmbito, o Museu pretende seguir a recomendação do relatório «Museus no Futuro» (Camacho, 2021) propondo o recrutamento de profissionais especialistas e com competências digitais, que possam desenvolver planos de formação regulares para a equipa do Museu, bem como assegurar a capacitação de profissionais em áreas estratégicas, tais como: Redes e Parcerias; Atração e Fidelização de Públicos; Impacto Social da Organização, etc.

18 Programa económico-financeiro

18.1 Proposta de gestão financeira

O termo Economia da Cultura foi criado em 1965 pelos economistas William Baumol e William Bowen. Na obra *Performing Arts: the economic dilemma*, a necessidade de financiamento ao sector das artes justifica-se pela quantificação do impacto económico das atividades, produtos e serviços culturais no meio envolvente: hotelaria, restauração, transportes, comércio, etc. Terá sido a primeira vez que se encomendou um estudo de viabilidade económica para o investimento que a Fundação Ford se propunha fazer em infraestruturas da Broadway. Felizmente, nas últimas décadas tem vindo a crescer o reconhecimento do valor económico das atividades culturais e das indústrias criativas, assim como o papel dos seus agentes e profissionais.

Têm sido efetuados estudos que provam a dinâmica deste sector, demonstrando como o capital cultural e intelectual pode ser uma alavanca para o crescimento económico, criação de emprego, desenvolvimento territorial e transformação social. Um dos estudos mais recentes no âmbito da Economia Cultura, promovido no rescaldo da pandemia da COVID-19, conclui que o sector das Indústrias Culturais e Criativas (ICC) é tanto uma das áreas mais prósperas na economia europeia, como uma das soluções para ultrapassar a crise. Encomendado pelo Grupo Europeu de Sociedade de Autores e Compositores, e realizado pela consultora internacional EY, os resultados de Reconstruir a Europa: a economia cultural e criativa antes e depois da COVID-19 demonstra que as ICC se encontravam, pré-pandemia, numa fase de crescimento mais acelerado do que a média da UE, sendo um dos principais empregadores, e destacaram-se no que respeita à inovação tecnológica, à diversidade de género e à criação de emprego para os jovens.

Consideramos como tal, que o Programa financeiro para o **MNA XXI**, de-

verá refletir esta mudança de paradigma e assim adequar-se às necessidades e oportunidades que uma instituição cultural, devidamente consolidada e renovada, exigirá para as décadas deste novo século.

18.2 Receitas – Orçamento público

O orçamento para o **MNA XXI** será dependente do seu estatuto legal, estrutura orgânica e autonomia vigentes à data da sua abertura.

Ainda assim, a gestão financeira proveniente de erário público deverá ter em conta as necessidades do Museu em diversas áreas, nomeadamente:

- Manutenção e sustentabilidade das novas instalações, em especial a preocupação ambiental e a eficiência energética do edifício;
- Conservação e gestão das coleções do Museu, com um enfoque importante para a prevenção e controlo dos riscos de forma planeada;
- Modernização e transformação digital, com o desenvolvimento e implementação de tecnologias digitais em áreas essenciais do Museu: gestão de coleções, análise e gestão de processos e documentos; etc.;
- Mediação e programação cultural, inerentes a uma maior interação com os públicos e a abertura à sociedade;
- Crescimento do fundo documental, essencialmente para a aquisição das monografias especializadas, uma vez que a entrada das publicações periódicas está assegurada pela permuta com o congénere *O Arqueólogo Português*;
- Cooperação institucional com outras entidades, nacionais e internacionais, investindo em projetos e dinâmicas de capacitação e partilha;
- Investigação em áreas específicas do saber: arqueologia, antropologia, conservação e restauro, museologia, museografia, comunicação, inovação digital, planeamento e gestão;
- Formação e capacitação de recursos humanos.

18.2.1 Receitas geradas pelo próprio Museu

Consciente do esforço orçamental que a remodelação do **MNA XXI** implica e numa tentativa de recuperar parte dos recursos financeiros investidos – dentro de um quadro de autonomia dos museus – poder-se-á considerar e

estipular um custo de acesso às bases de dados e reprodução das coleções e dos documentos digitais. Este tipo de política de consultas pagas é, atualmente, utilizado por muitos serviços.

Naturalmente que se espera uma grande fonte de receitas com a venda de ingressos para acesso às exposições, tanto de longa duração, como temporárias.

Por outro lado, a programação cultural será também determinante para gerar receita, sobretudo com um forte dinamismo que se pretende implementar no **MNA XXI** através da organização de espetáculos variados, parcerias com entidades turísticas, etc.

Havendo um novo espaço para loja, serão igualmente expectáveis receitas importantes. Em linha com o que a DGPC preconiza, a loja conjunta pretende vir a disponibilizar uma variada gama de elevada qualidade, alguns deles produzidos em exclusivo para os MMP da DGPC e através de parcerias com artistas, artesãos e empresas com criatividade. Assim a loja do **MNA XXI**, em linha com as restantes 27 lojas da DGPC, poderá disponibilizar

«um conjunto diversificado de réplicas obedecendo aos mais elevados padrões de qualidade. Materiais tão nobres como o ouro, a prata, a porcelana, a seda e os linhos permitem uma autêntica viagem no tempo da história... A linha editorial da DGPC está igualmente presente nas nossas lojas e abrange publicações destinadas a diferentes tipos de leitores e com diversos níveis de informação, como guias de visita, monografias, cadernos técnicos, catálogos de exposições e revistas de conteúdo técnico e científico. A linha de produtos infanto-juvenil busca o convívio quotidiano com os símbolos construídos sobre a memória do nosso património cultural.» (página eletrónica da DGPC, acedida em 01-08-2021).

Publicações	Desdobráveis, guias, roteiros, postais, cartazes, livros, revistas científicas, catálogos.
Cerâmica	Pratos, azulejos, caixas, frascos.
Têxteis	T-shirts, lenços, bolsas, sacos, individuais, máscaras.
Jóias / pratos	Brincos, pulseiras, anéis, pendentes, pregadeiras, pratos.
Papelaria	Blocos, cadernos, lápis, canetas, marcador de livros, borrachas.

Cont.

Vidros / cristais	Jarras, copos, taças, pratos.
Réplicas arqueologia	Bifaces, estatuetas, astrolábios, placas de xisto, taças.
Artigos lúdicos	Jogos, <i>puzzles</i> , bonecos.
<i>Merchandising</i>	Porta-chaves, canecas, têxteis.

Tabela 33

Previsível tipologia de produtos para colocar à venda no MNA XXI

Finalmente, a concessão de espaços como a nova cafetaria, e o aluguer de espaços, como o novo auditório, ou outros, serão também fontes de receita para o **MNA XXI**.

18.2.2 Outras fontes de receita

São esperadas outras fontes de receitas provenientes de subvenções públicas, do GAMNA, ou de campanhas de angariação de fundos que o **MNA XXI** entenda desenvolver de modo a envolver a sociedade de forma responsável e consciente com a missão do Museu e as obrigações culturais de todos nós.

18.3 Política de Mecenato

No quadro da autonomia vigente, a política de mecenato que o **MNA XXI** desenvolver é recolhida e redistribuída através da DGPC.

Considerando que esta realidade tem limitações, a que se soma a conhecida pouca atratividade da Lei do Mecenato portuguesa em vigor, o **MNA** explorou e continuará a explorar outros mecanismos como os protocolos de colaboração e parceria com instituições nacionais e estrangeiras que permitem garantir financiamento e agilidade nos procedimentos. Designadamente no programa expositivo próprio e interno.

Esta realidade é favorecida pelo facto do Museu poder associar a essas parcerias duas instituições que vão contribuir para a qualificação da posição do **MNA XXI** no quadro dessas parcerias: INCM (para efeitos da publicação dos catálogos) e Lusitânia Seguros (Mecenas Institucional da DGPC para efeitos dos seguros dos bens culturais a expor).

18.4 Previsão de despesa

Durante todo o período de intervenção do PRR não é possível apresentar uma previsão.

No que diz respeito aos Recursos Humanos este tempo é de recomposição da equipa atualmente muito subdimensionada para o **MNA XXI**. As despesas correntes em bens e serviços, externas ao programa de intervenção, serão residuais.

Só após o terminar a execução do programa PRR poderemos ter uma ideia mais nítida e adequada sobre este núcleo de despesa.

Assim, é extemporâneo aprofundar este tema, pois desconhece-se qual será a tipologia de instituição a criar para os Museus.

Por outro lado, tal como sucedeu no caso do Museu do Tesouro Real no Palácio Nacional da Ajuda, inaugurado em 2022, uma obra desta natureza e dimensão pode traduzir-se na implementação de um outro modelo de gestão que envolva instituições terceiras num modelo de tutela e responsabilidades partilhadas.

18.4.1 Investimentos

Em face do montante previsto no PRR só após a intervenção poderá ser definido com rigor um cronograma para futuras intervenções, que não é expectável que venham a ocorrer a curto ou médio prazo.

18.4.2 Outras despesas

Durante o período de obras e instalação do **MNA XXI** existem dois centros de custos que, à partida, importa verdadeiramente assegurar: a formação; e a deslocações para realizar visitas de estudo a outros Museus.

BIBLIOGRAFIA

Referências Bibliográficas

ALARCÓN, R. (2007) – Sociología y estudios de público en los museos españoles. *Museo: Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*. 12, Madrid. p. 233-246.

ALMEIDA, J. (2014) – *A Implantação de um sistema de códigos QR na gestão do inventário do Museu Nacional de Arqueologia*. Projecto aplicado em distribuição e logística no âmbito da Licenciatura em Gestão da Distribuição e da Logística. 2011/2014.

ALVES, J. F. (1989) – *O Mosteiro dos Jerónimos: Descrição e evocação*. Lisboa: Livros Horizonte. 3 vol.

AMARAL, L. G. D. (2022) – *Os Impactos Sociais da Pandemia na Gestão de Museus: o processo de transformação digital sustentável dos Museus Nacionais em Portugal*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Dissertação de Doutoramento.

AMARO, C. (2002) – As pontes de Lisboa num percurso milenar. *Pedra & Cal*. Lisboa. 14, p. 7-11.

AMORIM, F. (2021) – A cultura é das áreas mais prósperas na economia da EU e uma das soluções para a crise. *Observador*, - 27 de janeiro de 2021 [Consult. 28 fev. 2023]. Disponível em WWW: <URL: <https://observador.pt/2021/01/27/cultura-e-das-areas-mais-prosperas-na-economia-da-ue-e-uma-das-solucoes-para-crise-indica-estudo/>>.

BARROS, L. A. (2001) – *As rochas dos monumentos portugueses: tipologias e patologias*. Lisboa: IPPAR. 2 vol.

BAUMOL, W.J.; BOWEN, W.G. (1966) - *Performing Arts: the Economic Dilemma - A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance*. Cambridge: The I. M. T. Press.

BRIGHENTI, S. B. (2020) – Museus para um futuro já presente. In *Revista Património*. Lisboa. 7, p. 146-153.

BOLETÍN del Museo Arqueológico Nacional. Madrid. 32 (2014) e 33 (2015).

CAMACHO, C. F. (2007) – Serviços educativos na Rede Portuguesa de Museus: panorâmica e perspectivas. In *Serviços educativos na cultura*. Porto: Setepés, p. 27-39. (Coleção Públicos; 2).

CAMACHO, C. F., coord. (2021) – *Relatório Final do Grupo de Projeto Museus no Futuro*. Lisboa: Direção-Geral do Património Cultural. [Consult. 28 fev. 2023]. Disponível em WWW: <URL: https://www.opac.cies.iscte-iul.pt/_files/ugd/ee1de0_eebed1e7596148c6816d98c1c7575ca6.pdf>.

CARVALHO, A. (2020) - Programa Cultural e Artístico apresentado na candidatura ao lugar de Director do Museu Nacional de Arqueologia. (Policopiado).

CARVALHO, A. C.; NETO, F. (no prelo) – Integrated risk management in the National Archaeological Museum of Lisbon (Portugal) – Refurbishment Project Foreseen under the Recovery and Resilience Plan. In *International Meeting Integrated Risk Management in Museums. Past Lessons, Future Ways*, 2023, Proceedings.

CARVALHO, A. V. de; FUNARI, P. P. A. (2008) – Patrimônio e Diversidade: algumas questões para reflexão. In *Encontro de História da Arte*, 4. São Paulo: Universidade Estadual de Campinas – Unicamp. p. 303-309.

CML - Câmara Municipal de Lisboa – *Plano Diretor Municipal*. [Em linha] Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa, 2012. [Consult. 07 abr. 2022]. Disponível em WWW: <URL: https://www.lisboa.pt/fileadmin/cidade_temas/urbanismo/pdm/Relatorio_caracterizacao_sintese.pdf>.

CML - Câmara Municipal de Lisboa – *Estratégia Municipal de Adaptação às Alterações Climáticas de Lisboa*. [Em linha] Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa, 2017. [Consult. 06 abr. 2022]. Disponível em WWW: <URL: https://www.lisboa.pt/fileadmin/cidade_temas/ambiente/qualidade_ambiental/EMMAC/EMAAC_2017.pdf>.

CML - Câmara Municipal de Lisboa (2019) – *Avaliação da qualidade do ar ambiente na região de Lisboa e Vale do Tejo em 2018*. [Em linha] Lisboa: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo, 2019. [Consult. 23 mai. 2022]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.ccdr-lvt.pt/files/bcb954a200ceab9fc28f550cd0284c909454ca40.pdf>>.

CML - Câmara Municipal de Lisboa – *Cartas de Risco de Inundação por tsunami para o município de Lisboa*. [Em linha] Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa, 2019. [Consult. 09 ago. 2022]. Disponível em WWW: <URL: https://informacoeseservicos.lisboa.pt/fileadmin/informacoes_servicos/dossiers/resiliencia_urbana/tsunami/Cartas_risco_tsunami.pdf>.

CML - Câmara Municipal de Lisboa – *Lisboa - A economia em números 2020*. [Em linha] Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa, 2020. [Consult. 07 abr. 2022]. Disponível em WWW: <URL: https://www.lisboa.pt/fileadmin/atualidade/publicacoes_periodicas/economia/economia_lisboa_em_numeros_2020.pdf>.

CML - Câmara Municipal de Lisboa – *Caracterização da Qualidade do Ar (NO₂) na cidade de Lisboa: Campanhas de monitorização de 7 a 21 de novembro de 2020*. [Em linha] Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa, 2021. [Consult. 23 mai. 2022]. Disponível em WWW: <URL: https://www.lisboa.pt/fileadmin/cidade_temas/ambiente/qualidade_ambiental/relatorio_caracterizacao_qualidade_ar_2021.pdf>.

CURY, M. X. (2005) – *Exposição: concepção, montagem e avaliação*. São Paulo: Annablume. 162 p.

CURY, M. X. (2009) – Novas perspectivas para a comunicação museológica e os desafios da pesquisa de recepção em museus. In *Seminário de Investigação em Museologia dos Países de Língua Portuguesa e Espanhola*, 1, Porto. Actas. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. vol. 1, p. 269-279.

DEAN, D. (2002) – *Museum Exhibition - Theory and Practice*. London: Routledge, 192 p. ISBN: 0-203-03936-X.

DIRECTRICES para la elaboración del plan museológico de los museos de la comunidad foral de Navarra (2010). 22 p.

DGPC - Direção-Geral do Património Cultural (2018) – *Públicos do Museu Nacional de Arqueologia (Relatório)*. Lisboa: Direção-Geral do Património Cultural.

DGPC - Direção Geral do Património Cultural (2022) – Pesquisa do Património Classificado e em vias de classificação da DGPC [Em linha]. [Consult. 08 abr. 2022]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/patrimonio/patrimonio-imovel/pesquisa-do-patrimonio/classificado-ou-em-vias-de--classificacao/geral/>>.

EDSON, G. (2004) – Gestão do Museu. In *Como gerir um museu: Manual prático*. Paris: ICOM – Conselho Internacional de Museus. p. 145-159. ISBN 92-9012-157-2.

EUNAMUS: European National Museum: Identity politics, the uses of the past and the European citizen (2012). *National Museums Making Histories in a Diverse Europe*. Linköping, Sweden: Linköping University Electronic Press.

FABIÃO, C. (2008) – José Leite de Vasconcelos (1858-1941): um archeólogo português. *O Archeólogo Português*. Lisboa. S. IV, 26, p. 97-126.

FLEMMING, D. (2008) – Ideia chave: estratégias para conseguir a mudança nos museus. In *Museologia.pt. Dossiê gestão de museus*. Lisboa: Instituto dos Museus e Conservação. Ano II, 2, p. 246-257. [Consult. 28 fev. 2023]. Disponível em WWW: <URL: <https://issuu.com/imc-ip/docs/museologia.pt-n2>>.

FRIEMAN, C.; WILKIN, N. (2016) – The Changing of the Guards?: British Prehistoric Collections and Archaeology in the Museums of the Future. *Museum Worlds New York; Oxford*. 4:1, p. 33-50. DOI: <doi.org/10.3167/armw.2016.040104>.

GAMA, E. (1964) – *Cartas de Leite de Vasconcelos a António Tomás Pires: Folclore, Filologia, Etnografia e Arqueologia (1882-1913)*. Lisboa: Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. 327 p.

GARCIA, A.; NEVES, J.; MINEIRO, C. (2017) – *Comunicação inclusiva em monumentos, palácios e museus*. Lisboa: Direção Geral do Património Cultural (DGPC) e Turismo de Portugal. 104 p. (Coleção Guia de Boas Práticas de Acessibilidade; 05).

GARCÍA BLANCO, A.; SANZ MARQUINA, T. (1984) – El Museo Arqueológico Nacional, su Departamento Pedagógico y el público. *Boletín del Museo Arqueológico Nacional*. Madrid. 2:2, p. 179-186.

GIVEN, M. (2004) – *The Archaeology of the Colonized*. London: Routledge, 200 p. ISBN: 9780203644188.

GONÇALVES, J. (2022) – *A ilustração científica gráfica no Museu Nacional de Arqueologia (MNA) - Enquadramento técnico, socioeconómico e ideológico - contributo preliminar*. Trabalho de Final de Curso de Doutoramento em História, especialidade em Arqueologia. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.

GUIMARÃES, C. (1998) – *Arquitetura e Museus em Portugal. Entre reinterpretação e obra nova*. Porto: Faculdade de Arquitetura da Universidade do Porto. Dissertação de Doutoramento (Polycopiado).

GUSMÃO, A. N. de (2021) – *Um Passeio de Lisboa a Cascais: postais e fotografias do passado*. Lisboa: Linha de Letras. 168 p.

HEIN, George E. (2002) - *Learning in the museum*. Londres: Routledge.

HOLTORF, C. (2000) – Sculptures in Captivity and Monkeys on Megalithis: Observations in Zoo Archaeology. *Public Archaeology*. 1:3, p. 195-210.

IBRAM - Instituto Brasileiro de Museus (2016) – *Subsídios para a elaboração de planos museológicos*. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus. 112 p.

ICOM - Portugal, 2022. Relatório da Assembleia Geral Extraordinária, 24 de agosto de 2022. [Consult. 29 out. 2022]. <URL: <https://icom--portugal.org/2022/09/30/nova-definicao-de-museu-2/>>.

IEFP (2022) - Portal do Instituto Emprego e Formação Profissional – Publicações Estatísticas 2021 [Em linha]. Lisboa: Instituto Emprego e Formação Profissional [Consult. 06 abr.2022]. Disponível em WWW: <URL:<https://www.iefp.pt/estatisticas>>.

INE (2022) - Portal do Instituto Nacional de Estatística 2021/2 [Em linha]. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística [Consult. 06 abr.2022]. Disponível em WWW: <URL: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE>.

ICOM (2022) – Relatório da Assembleia Geral Extraordinária, 24 de agosto, 2022. [Consult. 09 ago. 2022]. Disponível em WWW: <URL https://icom.museum/wp-content/uploads/2022/07/EN_EGA2022_MuseumDefinition_WDoc_Final-2.pdf>.

IMC - Instituto dos Museus e da Conservação (2007) – *Plano de Conservação Preventiva: Bases orientadoras, normas e procedimentos*. Lisboa: Instituto dos Museus e da Conservação. 134 p. (Coleção Temas de Museologia).

IPM - Instituto Português de Museus (2004) – *Museus e Acessibilidade*. Lisboa: Instituto Português de Museus. 120 p. Coleção Temas de Museologia.

IPMA - Instituto Português do Mar e da Atmosfera (2022) – *Mapa dinâmico – atividade sísmica* [Em linha]. Lisboa: Instituto Português do Mar e da Atmosfera, I. P. [Consult. 09 ago. 2022]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.ipma.pt/pt/geofisica/sismicidade/>>.

MACHADO, J. L. S. (1964) – Subsídios para a História do Museu Etnológico do Dr. Leite de Vasconcelos. Lisboa: Museu Etnológico do Dr. Leite de Vasconcelos. *O Arqueólogo Português* S. 2, 5. p. 342-356.

MARTINS, G. O. (2016) – Património, Herança e Memória. In A., coord. – *Participação: Partilhando a Responsabilidade*. Lisboa: Acesso Cultura; Associação Cultural. p. 18-28.

MECD - Ministerio de Educación, Cultura e Deporte (2004) – *Criterios para la elaboración del plan museológico*.

MERRIMAN, N. (2000) – The Crises of Representation in Archaeological Museums. In *Cultural Resource Management in Contemporary Society*. Londres: Routledge, dge. p. 301-309.

MOSTEIRO de Santa Maria de Belém / Mosteiro dos Jerónimos / Igreja Paroquial de Belém / Igreja de Santa Maria. Lisboa: DGPC; SIPA - Sistema de Informação para o Património Arquitetónico [Consult. 19 dez. 2022]. Disponível em WWW: <URL: http://www.monumentos.gov.pt/Site/APP_PagesUser/SIPA.aspx?id=6543>.

NETO, M. J.; SOARES, C. M. (2013) – *Mosteiro dos Jerónimos: Arte, Memória e Identidade*. Lisboa: Caleidoscópico.

NEVES, J. M.; BARBOSA, R. (2022) – A educação em museus: Caminhos e cenários de mediação cultural. *Sensos-E*. 9(1), p. 66-75. DOI: <<https://doi.org/10.34630/sensose.v9i1.4331>>.

NOGUEIRA, L., MESQUITA, S. (2020) - *Relatório de avaliação da qualidade do ar ambiente na região de Lisboa e Vale do Tejo em 2019*. Lisboa: CCDD-LVT - Comissão de Coordenação e

Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo.

NYE, J. S. (2004a) – *Soft Power: The Means To Success In World Politics*. Nova York: PublicAffairs. 191 p.

NYE, J. S. (2004b) – *The Benefits of Soft Power*. [Em linha] Harvard Business School: *HBS Working Knowledge*, 2004 [Consult. 15 dez. 2022]. Disponível em WWW: <URL: <https://hbswk.hbs.edu/archive/the-benefits-of-soft-power>>.

OLIVEIRA, M. E. (2019) – Museus e Desenvolvimento Sustentável. *Revista Ara*. São Paulo. vol. 7, n.º 7.

OLIVEIRA, V. M., NAVEGA, F. ed. (2017) – *Relatório nacional sobre a implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável* (por ocasião da Apresentação Nacional Voluntária no Fórum Político de Alto Nível das Nações Unidas). Portugal: Ministério dos Negócios Estrangeiros. 89 p.

ONU - Organização das Nações Unidas – *Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. [Em linha] Nova York: Organização das Nações Unidas, 2015 [Consult. 07 abr. 2022]. Disponível em WWW: <URL: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E>.

PAQUIN, M.; LEMAY-PERREAU, R. (2017) – De l'éducation à la médiation muséale: d'une muséologie de l'apprentissage à une muséologie des publics. In *Colloque International Définir le musée du XXIe siècle*. Paris: Université Sorbonne Nouvelle/ICOM International Committee for Museology (ICOFOM). p. 234-237.

PARY, Ross (2020) - The "Emotional Turn" in Museum Technology. In *SHARE Festival 2020 - All Shook Up: 8 days of reimagining Museums*. SHED Talks [Consult. 28 abr. 2022]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.youtube.com/watch?v=1TPaDdJnPSg&feature=youtu.be>>.

RAMALHO, M. M. (2016) – *Exposição do Mundo Português: Explicação de um Lugar*. Lisboa: Centro Cultural de Belém. 160 p.

RANCIÈRE, J. (2010) – *O espectador emancipado*. Lisboa: Orfeu Negro.

RAPOSO, L.; MARTINS, A. S.; CORREIA, V. (2000) – *Arqueologia: Normas Gerais*. Lisboa: Instituto Português de Museus. 74 p. Coleção Normas de Inventário.

RAPOSO, L. (2012) – *Museu Nacional de Arqueologia: Percursos e desafios de uma casa centenária nas construções oitocentistas dos Jerónimos*. Lisboa: Grupo de Amigos do Museu Nacional de Arqueologia. 119 p.

RESTA, V.; UTKIN, A. B.; NETO, F. M.; PATRIKAKIS, C., ed. lit. (2019) – *Cultural Heritage Resilience against Climate Change and Natural Hazards. Methodologies, Procedures, Technologies and Policy Improvements Achieved by Horizon 2020 - 700191 STORM Project* [Em linha]. Pisa University Press. Disponível em WWW: <URL: https://pos.driver-project.eu/sites/default/files/public/2020-01/Cultural_Heritage_Resilience_Against_Climatic_Chan_9788833392400_1948731.pdf>.

REVEZ, M. J. (2016) – *O risco como ferramenta conceptual de uma gestão integrada da mudança: a perspectiva do projecto STORM*. [Em linha]. Disponível em WWW: <URL: https://www.researchgate.net/publication/311844931_O_risco_como_ferramenta_conceptual_de_uma_gestao_integrada_da_mudanca_a_perspectiva_do_projecto_STORM>.

ROSAS, L. M. C. (1995) – *Monumentos Pátrios: A Arquitectura Religiosa Medieval - Património e Restauro (1835-1928)*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Dissertação de Doutoramento. 2 vol.

SARAMAGO, J. (2014) – *Viagem a Portugal*. 25.^a ed. Lisboa: Porto Editora. 503 p.

SEMEDO, A. (2019) – Definir a missão... da necessidade ao desafio. In *Ser e fazer museu no século XXI*. [Em linha]. Vila Nova de Famalicão: Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão. 1, p. 18-26. [Consult. 22 jun. 2022]. Disponível em WWW: <URL: https://issuu.com/municipiodefamalicao/docs/redemuseu_livro>.

SILVA, S. G. da (2007) – Enquadramento teórico para uma prática educativa em Museus. In *Serviços Educativos na Cultura*. Porto: Setepés. p. 57-66. (Colecção Públicos; 2).

Sociedade Portuguesa de Engenharia Sísmica Lisboa (s.d.) – *Risco Sísmico em Portugal*. [Em linha]. Lisboa: Sociedade Portuguesa de Engenharia Sísmica Lisboa [Consult. 09 ago. 2022]. Disponível em WWW: <URL: <https://spessismica.pt/risco-sismico-em-portugal/>>.

STOVEL (1998) – *Risk Preparedness: a Management Manual for World Cultural Heritage*. [Em linha]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.iccrom.org/publication/risk-preparedness-management-manual-world-cultural-heritage/>>.

VASCONCELOS, J. L. (1915) – *De Campolide a Melrose: Relação de uma viagem de Estudo (Filologia, Etnografia, Arqueologia)*. Lisboa: Imprensa Nacional de Lisboa.

VASCONCELOS, J. L. (1915) – *História do Museu Etnológico Português (1898-1914)*. Lisboa: Imprensa Nacional de Lisboa.

VLACHOU, M. (2020) – *A participação cultural de pessoas com deficiência ou incapacidade:*

Como criar um plano de acessibilidade. Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa.

WARD, Esme (2020) – Motion Sickness? Museums and the Future. *SHARE Festival 2020 - All Shook Up: 8 days of reimagining Museums*. SHED Talks. [Em linha]. [Consult. 28 abr. 2022]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.youtube.com/watch?v=mo9joEvVWSc>>.

ZAPATERO, G. R. (2009) – La divulgación arqueológica: las ideologías ocultas. *Cuadernos de Prehistoria y Arqueología de la Universidad de Granada*. Granada. 19, p. 11-36. ISSN 2174-8063.

DOCUMENTOS NORMATIVOS

ICOM-Portugal (2009) - Código deontológico do ICOM para Museus. [Em linha]. Consult. 25 abr. 2022]. Disponível em WWW: <URL: https://icom-portugal.org/wp-content/uploads/2015/03/CodigoICOM_PT-2009.pdf>.

CONSELHO DA EUROPA (2005) – *Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society* [Consult. 25 abr. 2022]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/faro-convention>>.

CONSELHO DA EUROPA (2017) – *Recommendation of the Committee of Ministers to Member States on the European Cultural Heritage Strategy for the 21st century* (CM/Rec(2017)1) [Em linha]. [Consult. 25 abr. 2022]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/strategy-21>>.

DOCUMENTO INTERNO. Guia de Procedimentos – Cedência temporária e Circulação de Bens Culturais Móveis de Museus, Palácios e Monumentos da Direção-Geral do Património Cultural, de 6 de junho de 2017.

ICOM - International Council of Museums (1984) – *Declaração de Quebec - Princípios de base de uma Nova Museologia*. [Em linha]. [Consult. 05 dez. 2022]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.iber museos.org/pt/recursos/documentos/declaracao-de-quebec-1984/>>.

PROGRAMA PRELIMINAR do projeto de remodelação do Museu Nacional de Arqueologia (2022). Documento Policopiado.

PROGRAMA DO XXIII Governo Constitucional 2022-2026. [Em linha]. [Consult. 09 mar. 2023]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.portugal.gov.pt/gc23/programa-do-governo-xviii/programa-do-governo-xviii-pdf.aspx?v=%C2%ABmlkvi%C2%BB=54f1146c-05ee-4f3a-be5c-b10f-524d8cec>>.

PLANO ESTRATÉGICO para a Cultura do XXII Governo Constitucional 2019-2023. Documento Policopiado.

REGULAMENTO DA BIBLIOTECA do Museu Nacional de Arqueologia (2020) – aprovado em abril de 2020.

REGULAMENTO DO ARQUIVO HISTÓRICO do Museu Nacional de Arqueologia (2011).

REGULAMENTO DO MUSEU NACIONAL DE ARQUEOLOGIA, de 14 de novembro de 2008.

SANTOS, A. L.; TISSOT, M. (2009) – *Plano de Conservação Preventiva do Museu Nacional de Arqueologia*.

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (2015) – *Recomendação referente à proteção e promoção dos museus e coleções, sua diversidade e seu papel na sociedade*. [Em linha]. [Consult. 09 mar. 2023]. Disponível em WWW: <URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247152> >.

ANEXO I

Documentação oficial relativa à história do MNA

Designação	Despachos Datas criação/ Alteração	Documento Oficial	Tutela
Criação do Museu <i>Ethnographico Portuguez</i>	20 de dezembro de 1893	Decreto Régio - Diário do Governo n.º 290/1893 de 22 de dezembro	Decreto de criação do Museu, vinculado ao Ministério dos Negócios das Obras Públicas, Comércio e Indústria
Mudança do título de Museu <i>Ethnographico Portuguez para Museu Ethnologico Português</i>	26 de junho de 1897	Decreto Régio - Diário do Governo n.º 146/1897 de 6 de julho	Ministério das Obras Públicas, Comércio e Indústria - Direcção dos Serviços de Obras Públicas
Agregação do Museu ao Conselho Superior de Monumentos Nacionais	23 de dezembro 1899	Decreto Régio - Diário do Governo n.º 296/1899 de 30 de dezembro de 1899	Ministério das Obras Públicas, Comércio e Indústria - Repartição Central
Organização do Museu <i>Ethnológico Português</i>	24 de dezembro de 1901	Decreto Régio - Diário do Governo n.º 296/24 de dezembro de 1901	Ministério das Obras Públicas, Comércio e Indústria - Direcção Geral de Obras Públicas e Minas
<i>Museu Etnológico Português</i> pedagogicamente anexado à Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa	16 de agosto 1913.	Diário do Governo n.º 196/1913, Série I de 22 de agosto de 1913	Ministério de Instrução Pública - Direcção Geral da Instrução Secundária, Superior e Especial - 1.ª Repartição
<i>Museu Etnológico Português</i> - Publicação do Regulamento	11 de junho de 1914	Decreto n.º 559 - Diário do Governo n.º 95/1914, Série I de 11 de junho de 1914	Ministério de Instrução Pública - Repartição de Instrução Universitária
<i>Museu Etnológico Português</i> - Rectificação do Regulamento	14 de agosto de 1914	Diário do Governo n.º 154/1914, série I de 28 de agosto de 1914 - Nova publicação (rectificação)	Ministério de Instrução Pública - Repartição de Instrução Universitária
Ligação administrativa à Faculdade de Letras	14 de outubro de 1926	Decreto n.º 12.492 - Diário do Governo n.º 229/1926, série I de 14 de outubro de 1926	Ministério de Instrução Pública - Direcção Geral do Ensino Superior
Autoriza o <i>Museu Etnológico Português</i> a vender as suas publicações e a aplicar as receitas em benefício próprio	11 de abril de 1927	Decreto n.º 13.454 - Diário do Governo n.º 229/1926, série I de 11 de abril de 1927	Ministério de Instrução Pública - Direcção Geral do Ensino Superior
Mudança do título de <i>Museu Etnológico Português</i> Para <i>Museu Etnológico do Dr. Leite de Vasconcelos</i>	18 de março de 1929	Decreto n.º 16.624 - Diário do Governo n.º 62/1929, série I de 18 de março de 1929	Ministério da Instrução Pública - Direcção Geral do Ensino Superior, Secundário e Artístico
Atribui que o cargo de Diretor do Museu é inerente ao de Professor Catedrático ou Auxiliar da Faculdade de Letras	21 de março de 1929	Decreto n.º 16.640 - Diário do Governo n.º 62/1929, série I de 21 de março de 1929	Ministério da Instrução Pública - Direcção Geral do Ensino Superior, Secundário e Artístico

Cont.

Designação	Despachos Datas criação/ Alteração	Documento Oficial	Tutela
Publicação de novo Regulamento que reorganiza o <i>Museu Etnológico do Dr. Leite de Vasconcelos</i>	23 de abril de 1930	Decreto n.º 18.237 - Diário do Governo n.º 93/1930, série I de 23 de abril de 1930	Ministério da Instrução Pública - Direcção Geral do Ensino Superior e das Belas Artes
Retificação do novo Regulamento - Decreto n.º 18.237 que reorganiza o <i>Museu Etnológico do Dr. Leite de Vasconcelos</i>	2 de maio de 1930	Diário do Governo n.º 101/1930, série I de 2 de maio de 1930 - rectificação	Ministério da Instrução Pública - Direcção Geral do Ensino Superior e das Belas Artes
Regulamentação dos monumentos arqueológicos – autorização de trabalhos arqueológicos dependente do Diretor do Museu	18 de abril de 1932	Decreto n.º 21.117 - Diário do Governo n.º 91/1932, série I de 18 de abril de 1932	Ministério da Instrução Pública - Direcção Geral do Ensino Superior e das Belas Artes
Promulga o Regulamento Geral dos Museus de Arte, História e Arqueologia - Mudança do título para <i>Museu Nacional de Arqueologia e Etnologia</i>	18 de dezembro de 1965	Decreto-lei n.º 46.758 - Diário do Governo n.º 286/1965, série I de 18 de dezembro de 1965	Ministério da Educação Nacional - Direcção-Geral do Ensino Superior e das Belas-Artes
Integrou a estrutura administrativa do Estado na área da Cultura (Secretaria de Estado da Cultura), através da Direcção-Geral do Património Cultural, deixando a anterior tutela administrativa, pedagógica e científica da Universidade de Lisboa	5 de setembro de 1979	Portaria n.º 469/79 - Diário da República n.º 205/1979, série I de 5 de setembro de 1979	Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Educação e Investigação Científica
Mudança do título para <i>Museu Nacional de Arqueologia do Dr. Leite de Vasconcelos</i>	8 de agosto de 1989 Em vigor a 1 de janeiro de 1990	Decreto-lei n.º 248/89 - Diário da República n.º 181/1989, série I de 8 de agosto de 1989	Presidência do Conselho de Ministros
Mudança do título para <i>Museu Nacional de Arqueologia</i> com a criação do Instituto Português de Museus (IPM)	9 de agosto de 1991	Decreto-lei n.º 278/91 - Diário da República n.º 182/1991, série I-A de 9 de agosto de 1991	Presidência do Conselho de Ministros

ANEXO II

Documentos - Historial e antecedentes do processo de remodelação do MNA

Abaixo se enunciam os principais documentos relacionados com os projetos arquitetónico e museológico do Museu Nacional de Arqueologia para o edifício do Mosteiro dos Jerónimos, desenvolvidos entre a década de 1980 e a atualidade:

- Doc. 1 - (1983) – *O Museu Nacional de Arqueologia: Passado, Presente, Futuro* (F. Aves). – Processo 002/MNA REQ - volume 2.
- Doc. 2 - (1983) – *Estudo preliminar para o projecto das novas instalações do Museu Nacional de Arqueologia e Etnologia*. Julho – Processo 002/MNA REQ - volume 2.
- Doc. 3 - *Galeria de Exposições permanente do MNAE. Projeto de Museografia*. Ofício de F. Alves – Processo 003/MNA REQ.
- Doc. 4 - (1986/1987) – *Plantas e peças desenhadas de projetos de especialidades*. (Massano de Amorim) – Processo 003/MNA REQ.
- Doc. 5 - (1988) – *Ante-projecto do vestíbulo. Memória descritiva e justificativa. Inclui peças desenhadas* (Vitor Manaças) – Processo 003/MNA REQ.
- Doc. 6 - (1992) – *Esquisso de um Programa para o Museu Nacional de Arqueologia*. Abril. Processo 002/MNA REQ - volume 2.
- Doc. 7 - (1992) – *Memorando, considerações de estratégias a adoptar no quadro da reformulação geral do aproveitamento do Mosteiro dos Jerónimos e do programa de instalações e exposições do MNA*. Julho – Processo 002/MNA REQ - volume 2.
- Doc. 8 - (1994) – *Contratação dos arquitetos de Carlos Guimarães e Luís Soares Carneiro* (referência em documentos de Luís Raposo).
- Doc. 9 - (1995) – *Bases para um Programa Expositivo de Remodelação de Espaços do Museu Nacional de Arqueologia*. Julho (C. Guimarães e L.S. Carneiro). – Processo 002/MNA REQ - volume 2.
- Doc. 10 - (1995) – *Estudo global para a remodelação do MNA – Relatório Preliminar: Possibilidades, Impossibilidades e Discussão de Estratégias*. Outubro. Contém peças desenhadas (C. Guimarães e L.S. Carneiro) – Pasta 1 do Estudo Global para Reformulação do MNA.
- Doc. 11 - (1995) – *Bases para um Programa Expositivo de Remodelação de Espaços do Museu Nacional de Arqueologia*. Novembro (revisto em julho de 1996) (L. Raposo e A.I. Santos). – Processo 002/MNA REQ - volume 2.
- Doc. 12 - (1995) – *Hipótese de distribuição dos espaços de serviço e apoio. Contém pelas desenhadas*. Novembro (C. Guimarães e L.S. Carneiro) – Pasta 1 do Estudo Global para Reformulação do MNA.
- Doc. 13 - (1996) – *Estudo Global para reformulação do Museu Nacional de Arqueologia, situação alternativa com ocupação do pátio – MNA, Mosteiro dos Jerónimos – Instituto Português de Museus*. Maio (C. Guimarães e L.S. Carneiro) – Processo 002/MNA REQ - volume 2.
- Doc. 14 - (1997) – *Plantas do tratamento do átrio e móvel para computador*. Junho (C. Guimarães) – Processo 003/MNA REQ.

- Doc. 15 - (1998) – *Memorando sobre o projecto de remodelação das instalações do MNA (no Mosteiro dos Jerónimos)*. Fevereiro (L. Raposo) – Processo 002/MNA REQ - volume 2
- Doc. 16 - (1998) – *Estudo Global para a reformulação do MNA*. Ofício do IPPAR; resposta do MNA/Luís Raposo – Processo 002/MNA REQ - volume 2.
- Doc. 17 - (2000) – *Laboratório de Conservação e Restauro do MNA. Primeira abordagem ao novo Laboratório*. Novembro - Processo 002/MNA REQ - volume 2.
- Doc. 18 - (2001) – *Memorando sobre a remodelação e ampliação do MNA no Mosteiro dos Jerónimos*. Outubro (vários serviços) – Processo 002/MNA REQ - volume 2.
- Doc. 19 - (2001) – Contrato n. °1/DPO/IPM/2001 – Museu Nacional de Arqueologia – Projeto de Requalificação do Museu (Contrato com os arquitetos C. Guimarães e L. S. Carneiro). – Processo 002/MNA REQ - volume 3.
- Doc. 20 - (2002) – *Memória Descritiva e Justificativa. Inclui bens culturais desenhadas*. Janeiro (C. Guimarães e L.S. Carneiro) - Pasta 3 do Estudo Global para Reformulação do MNA.
- Doc. 21 - (2002) – *Estimativa Orçamental*. Janeiro. (C. Guimarães) - Pasta 3 do Estudo Global para Reformulação do MNA.
- Doc. 22 - (2002) - *Requalificação e ampliação do MNA - Ante-Projecto de Instalações Eléctricas. Bens culturais escritos e desenhos*. Abril. (C. Guimarães e L.S. Carneiro) - Pasta 4 do Estudo Global para Reformulação do MNA.
- Doc. 23 - (2002) - *Requalificação e ampliação do MNA - Ante-Projecto de Estabilidade. Memória descritiva e justificativa e desenhos* Abril. (C. Guimarães e L.S. Carneiro) - Pasta 5 do Estudo Global para Reformulação do MNA.
- Doc. 24 - (2002) - *Requalificação e ampliação do MNA - Ante-Projecto de Estabilidade. Estimativa orçamental*. Abril. (C. Guimarães e L.S. Carneiro) - Pasta 5 do Estudo Global para Reformulação do MNA.
- Doc. 25 - (2002) - *Requalificação e ampliação do MNA - Ante-Projecto de Instalações Electro-mecânicas de Transporte Vertical. Bens culturais escritos, cortes e plantas*. Abril. (C. Guimarães e L.S. Carneiro) - Pasta 6 do Estudo Global para Reformulação do MNA.
- Doc. 26 - (2002) - *Requalificação e ampliação do MNA - Ante-Projecto de Sistemas Mecânicos de Ventilação e Climatização. Bens culturais escritos e desenhos*. Abril. (C. Guimarães e L.S. Carneiro) - Pasta 7 do Estudo Global para Reformulação do MNA.
- Doc. 27 - (2002) - *Requalificação e ampliação do MNA - Ante-Projecto de Telemática. Bens culturais escritos e desenhos*. Abril. (C. Guimarães e L.S. Carneiro) - Pasta 8 do Estudo Global para Reformulação do MNA.
- Doc. 28 - (2002) - *Requalificação e ampliação do MNA - Ante-Projecto de Segurança Activa. Bens culturais escritos e desenhos*. Abril. (C. Guimarães e L.S. Carneiro) - Pasta 9 do Estudo Global para Reformulação do MNA.
- Doc. 29 - (2002) - *Requalificação e ampliação do MNA - Ante-Projecto dos Sistemas Prediais de Distribuição de Água e de Extinção de Incêndio. Bens culturais escritos e desenhos*. Abril. (C. Guimarães e L.S. Carneiro) - Pasta 10 do Estudo Global para Reformulação do MNA.
- Doc. 30 - (2002) - *Requalificação e ampliação do MNA - Ante-Projecto dos Sistema Predial de*

Drenagem de Águas Residuais Domésticas. Bens culturais escritos e desenhos. Abril. (C. Guimarães e L.S. Carneiro) – Pasta 11 do Estudo Global para Reformulação do MNA.

- Doc. 31 - (2002) - *Requalificação e ampliação do MNA - Ante-Projecto dos de Sistema Predial de Drenagem de Águas Pluviais. Bens culturais escritos e desenhos.* Abril. (C. Guimarães e L.S. Carneiro) – Pasta 12 do Estudo Global para Reformulação do MNA.
- Doc. 32 - (2002) - *Requalificação e ampliação do MNA - Ante-Projecto dos de Sistema Predial de Drenagem de Águas Pluviais. Estimativa orçamental.* Abril. (C. Guimarães e L.S. Carneiro) – Pasta 12 do Estudo Global para Reformulação do MNA.
- Doc. 33 - (2002) – *Requalificação e ampliação do MNA - Ante-projecto de arquitetura – parecer do IPM.* Junho. (J. Herdade) – Processo 002/MNA REQ - volume 2.
- Doc. 34 - (2002) – *Ponderação e considerações sobre o parecer interno do IPM sobre o ante-projecto.* Julho. (C. Guimarães e L.S. Carneiro) – Pasta 3 do Estudo Global para Reformulação do MNA.
- Doc. 35 - (2003) – *Acta do Conselho Consultivo de 20 de fevereiro de 2003 para apreciação do Projecto de Requalificação do MNA.* Fevereiro. – Processo 002/MNA REQ - volume 2.
- Doc. 36 - (2003) – *Parecer do IPPAR sobre o Projecto de Requalificação do MNA.* Maio. (P. Pereira) – Processo 002/MNA REQ - volume 2.
- Doc. 37 - (2003) – *Requalificação e ampliação do MNA - Ante-Projecto (Versão 2). Memória descritiva e justificativa e peças desenhadas.* Dezembro (C. Guimarães e L.S. Carneiro – Pasta 13 do Estudo Global para Reformulação do MNA.
- Doc. 38 - (2004) - *Parecer do Conselho Consultivo do IPPAR sobre a Requalificação do MNA.* Abril. (fax) - Processo 002/MNA REQ - volume 2.
- Doc. 39 - (2004) – *Parecer do Conselho Consultivo do IPPAR sobre a Requalificação do MNA* Dezembro, (J. Rodeia) - Processo 002/MNA REQ - volume 2.
- Doc. 40 - (2004) – *Projecto de ampliação e Requalificação do MNA – aproveitamento do pátio interior do Museu da Marinha.* Troca de correspondência entre o Museu da Marinha e o MNA – Processo 002/MNA REQ - volume 2.
- Doc. 41 - (2004) - *Contracto Adicional ao contracto n.º 1/DPO/IPM/2001 – Museu Nacional de Arqueologia – Projeto de Requalificação do museu (adenda).* – Processo 002/MNA REQ - volume 3.
- Doc. 42 - (2006) – *Proposta de Memorando de Entendimento entre o MDF, o MEI, MADRP e o MC.* Abril.– Processo 002/MNA REQ - volume 2.
- Doc. 43 - (2007) – *Parecer do IPPAR sobre o projecto de remodelação e ampliação do MNA datado de 12 de Fevereiro de 2007.* Abril. (L. Raposo). – Processo 002/MNA REQ - volume 2.
- Doc. 44 - (2007) – *MNA - Projecto de remodelação e ampliação do museu. Ofício do IPPAR de não aprovação do projeto.* Abril. – Processo 002/MNA REQ - volume 2.
- Doc. 45 - (2010) - *Programa Museológico (versão preliminar)* Abril. (L. Raposo/MNA) – Processo 002/MNA REQ - volume 2.
- Doc. 46 - (2014) – *Avaliação da capacidade de carga do pavimento do piso [do depósito] sobre a sala do tesouro no Museu nacional de Arqueologia.* Dezembro (Faculdade de

- Engenharia do Porto). – Processo 002/MNA REQ - volume 3.
- Doc. 47 - (2017) – *Plano Diretor para o Mosteiro dos Jerónimos e Museu Nacional de Arqueologia*. Março. (DEPOF). – Processo 002/MNA REQ - volume 3.
- Doc. 48 - (2017) – *Museu Nacional de Arqueologia (remodelação). Brevíssima reflexão preliminar*. Março. – Processo 002/MNA REQ - volume 3.
- Doc. 49 - (2017) – *Memorando sobre remodelação do Museu Nacional de Arqueologia. Breve Sinopse retrospectiva*. Março. (A. Carvalho). – Processo 002/MNA REQ - volume 3.
- Doc. 50 - (2018) *Contrato de prestação de serviços no âmbito do projeto de requalificação do MNA – Reavaliação. Parecer MNA*. Agosto. – Processo 002/MNA REQ - volume 3.
- Doc. 51 - (2018) *Contrato de prestação de serviços no âmbito do projeto de requalificação do MNA – Reavaliação. Parecer DGPC/Gab. Jurídico*. Setembro. – Processo 002/MNA REQ - volume 3.
- Doc. 52 - (2018) – *Contrato de prestação de serviços no âmbito do projeto de requalificação do MNA – Reavaliação*. Ofício da Arq. Paula Silva aos Arquitetos C. Guimarães e L. S. Carneiro relativo ao Outubro. – Processo 002/MNA REQ - volume 3.
- Doc. 53 - (2018) – *Proposta para a elaboração de um Projecto Base Desenhado, visando a elaboração de um Projecto de Requalificação do MNA*. Dezembro (C. Guimarães e L.S. Carneiro). – Processo 002/MNA REQ - volume 3.
- Doc. 54 - (2018) – *Museu Nacional de Arqueologia proposta de projecto de requalificação*. Dezembro. (C. Guimarães e L.S. Carneiro). – Processo 002/MNA REQ - volume 3.
- Doc. 55 - (2019) – *MNA: o essencial num breve olhar*. Fevereiro (A. Carvalho). – Processo 002/MNA REQ - volume 3.
- Doc. 56 - Doc. 49 – *Estudo geotécnico do local interessado pela Remodelação do MNA – relatório n.º 211/00 – NP do LNEC*. – Processo 002/MNA REQ - volume 3.

ANEXO III

Premissas sobre a política de incorporação do MNA

Prioridades na incorporação de bens

O papel estruturante das coleções históricas do **MNA**, que adquirem muitas vezes o valor e estatuto de coleções nacionais de referência, resultam do conhecimento produzido sobre as mesmas no âmbito de um programa de investigação continuada, que tem vindo a ser promovida desde os primórdios da fundação do Museu e que foi realinhada a partir de 1980.

É desse trabalho que se torna possível elaborar as orientações e as prioridades de incorporação de bens, com vista a complementar cirurgicamente as coleções do Museu.

Coleções que necessitam de ampliar-se ou completar-se

O acervo do **MNA** compreende, desde logo, uma grande diversidade de coleções - nomeadamente nacionais, mas também estrangeiras - artefactuais e documentais. São objetos de muitos períodos históricos, de numerosas tipologias e valorizações sociais (desde os objetos investidos em si mesmo de valores venais muito significativos até aos que não possuem qualquer «valor de mercado»; desde as obras de arte até aos restos de fabrico; desde os artefactos até aos ecofactos).

A maior parte do acervo assim reunido, em quase século e meio, resultou de trabalhos de campo dirigidos tanto pela equipa do Museu, e desde logo pelos seus diretores, como por arqueólogos e investigadores que com o Museu, de alguma forma se relacionaram. Acessoriamente, inclui também coleções obtidas através de doação, aquisição ou permuta.

A matriz fundacional do **MNA**, instituindo-o como «Museu Nacional» português, dentro de uma ótica e narrativa etno-arqueológica, foi ao longo das décadas sido compreensivelmente reduzida e abandonada, centrando e especializando o Museu no domínio disciplinar da Arqueologia. E, curiosamente, mantém potencial na atualidade, visto que consiste em garantir a recolha, estudo, conservação e disponibilização pública (seja pela investigação, seja pela publicação, seja pela exposição, seja pela atividade do serviço educativo) daquele que for considerado em cada época o núcleo central da memória histórica do País no domínio da Arqueologia. Ou seja, uma missão em linha com a mais recente definição de Museus publicada pelo ICOM durante o Congresso Mundial de Praga, realizado em agosto de 2022.

Assim, e do ponto de vista da política museológica nacional, o **MNA** deve estar sempre atento e aberto à incorporação de novas coleções, que preencham o requisito indicado.

Critérios de seleção

Se é um facto que o projeto de remodelação do **MNA** prevê o aumento da área destinada a

reservas, também é um facto que esse espaço não será infinito. Complementarmente, a rede museológica do país, nomeadamente a credenciada e articulada no quadro da RPM oferece atualmente uma cobertura nacional com outras soluções museológicas para a incorporação definitiva dos bens arqueológicos e que importa articular com o **MNA**.

Sendo este um problema transversal ao panorama nacional museológico, encontra-se uma maior exigência de proatividade quanto à apresentação à tutela de propostas de incorporação de espólios arqueológicos, selecionado o que interessa ao Museu, com base na relevância nacional, independentemente da unidade dos espólios, contrariando o historial dominante de acolhimento de propostas de terceiros em detrimento de iniciativas próprias.

Reforça-se a necessidade de estreitamento da articulação entre o **MNA** e a tutela do património cultural português, no quadro legal em vigor, o que implica práticas de consulta e de recolha de contributos, baseadas em diversos recursos e diferentes protagonistas.

Neste aspeto importa ter particularmente em atenção o papel que compete à tutela na iniciativa de incorporação de espólios arqueológicos, conforme definem os vários articulados legais em vigor e, especificamente, o enunciado na legislação que enquadra a DGPC.

Assim, na política de incorporações do **MNA** deve ser tida como fundamental e estruturante a atenção dada aos objetos e/ou coleções provenientes de trabalhos arqueológicos legalmente autorizados.

A questão do destino das sobreditas coleções prevista no Decreto-Lei n.º 164/2014, de 04 de novembro, que estabelece o Regulamento de Trabalhos Arqueológicos (RTA), surge na continuidade de toda a legislação anterior no sentido da constituição de coleções nacionais, opção eminentemente política. Aplica-se aqui o enquadramento específico previsto no RTA que explicitamente prevê a representação dos espólios no plano nacional (Artigo 18º, ponto nº 7) considerando-se articuladamente o disposto em várias das alíneas, nomeadamente as c) e d). Assim a incorporação de bens arqueológicos faz-se por determinação da DGPC (Artigo 18º, ponto nº 7 do RTA), organismo que o **MNA** presentemente integra enquanto instituição que pode ser ouvida (alínea c), e deverá ter em conta um conjunto de critérios tais como «o justo equilíbrio da representação daqueles bens nas coleções das instituições de âmbito nacional, regional e local» (artigo d), pressupondo-se, como na anterior versão do diploma que regulava a atividade (Decreto-Lei n.º 270/99, de 15 de julho, alterado pelo Decreto-Lei n.º 287/2000, de 10 de novembro), que sejam reconhecidas a estas últimas as necessárias condições para a sua conservação, bem como critérios que evitem a dispersão de espólios provenientes de uma mesma jazida.

Daqui resulta que o **MNA** por intermédio da entidade que simultaneamente o tutela e gere a atividade arqueológica nacional pode e deve intervir no processo de destino final dos espólios que considere relevantes para completar a coleção nacional de referência. Como ocorreu por

diversas vezes no passado, com êxito, em diferentes quadros legislativos.

No que diz respeito ao princípio desejável da não dispersão dos espólios dos sítios arqueológicos (alínea e do RTA) ocorre que considerando que as escavações realizadas ou promovidas pelo Museu são na maioria anteriores aos anos 70 do século XX, e muitas vezes, a primeira intervenção arqueológica no sítio, ao **MNA** deve a DGPC solicitar parecer quanto à incorporação definitiva de espólio de quando um sítio da sua coleção nacional de referência volta a ser, por alguma razão, intervencionado.

No que diz respeito especificamente a objetos descontextualizados/achados avulsos, pode estabelecer-se como critério preponderante de incorporação o valor museológico e patrimonial que inclui o valor científico, embora por vezes se entenda que a apresentação isolada do objeto independentemente da sua carga contextual, corresponda ao menosprezo do valor dos contextos em Arqueologia.

A este propósito importa recordar que o **MNA** abarca coleções bastante variadas; basta referir que todos os artefactos (objetos produzidos por ação humana) e mesmo muitos ecofactos (objetos naturais: restos faunísticos, por exemplo) são considerados como bens arqueológicos móveis se resultarem de um contexto devidamente identificado como arqueológico.

A Lei de Bases do Património Cultural, atualmente em vigor, protege os objetos provenientes da realização de trabalhos arqueológicos em território nacional com um estatuto singular: considera-os a todos como «património nacional», o que na prática tem permitido a sua salvaguarda através do registo científico e a sua proteção através da inventariação na base de dados da DGPC - Endovélico. A Lei determina assim que estes bens não possam ser destruídos, descaracterizados ou alienados de alguma forma, isto é, vendidos sem conhecimento e direito de preferência do Estado, nem expedidos ou exportados sem autorização prévia.

No que toca a objetos descontextualizados, sejam achados avulsos reportados oficialmente, sejam peças inseridas no mercado de antiguidades, qualquer delas pode interessar ao **MNA**; no primeiro caso (achados avulso) as entidades de tutela do património arqueológico deverão, sempre ou pelo menos quando lhes ocorra poder existir relevância nacional, consultar o **MNA** sobre o destino final dos mesmos; no segundo caso (mercado de antiguidades e no pressuposto prévio da garantia de legalidade), deverão também as entidades de tutela dos museus ouvir o Museu.

Finalmente, deve considerar-se, a título exemplificativo (e não exaustivo, deve sublinhar-se) uma lista de objetos cuja importância histórica e valor comercial (venal) requerem especial atenção por parte do Estado para efeitos de eventual incorporação no **MNA**, sejam os mesmos provenientes de trabalhos arqueológicos legais, sejam achados avulsos ou provenientes do mercado de antiguidades.

Estão neste caso, essencialmente, coleções consideradas especiais:

- Ourivesaria (*latu sensu*: ouro, prata, metais e pedras preciosas e semipreciosas) pré-romana e romana;
- Escultura pré-romana e romana;
- Bronzes figurativos pré-romanos e romanos;
- Vidros romanos;
- Numismática;
- Cerâmica grega;
- Estelas com a denominada Escrita do Sudoeste;
- Estelas/tampas de sepultura da Idade do Bronze;
- Outros (a lista acima apresentada é meramente indicativa, sem propósito de exaustividade, devendo ser em momento subsequente, ou seja, em fase de elaboração de Regulamento de Política de Incorporações objeto de reflexão crítica e de análise circunstanciada).

Outra importante divisão a realizar no conjunto dos objetos arqueológicos para os efeitos aqui considerados é o estabelecimento de uma separação clara entre os objetos e coleções de intrínseco valor museológico, ou seja, suscetíveis de servirem a discursos expositivos e serem individualmente inventariadas, e objetos ou coleções de valor estritamente arqueológico, ou seja, de interesse exclusivo para a investigação científica; sendo certo que esta divisão é artificial e deve sempre estar aberta a reclassificações e consequentes fluxos entre ambas as categorias, nem por isso deixa de ser menos necessária do ponto de vista prático e tendo em conta a realidade da gestão dos museus e dos seus acervos.

Quanto à unidade dos espólios, a regra deverá ser a da incorporação dos espólios nos Museus de cujos territórios provêm (tendo em conta o espírito de várias das alíneas do artigo 18º do RTA, conjugado com o artigo 14º da LQMP, em Museu preferencialmente da RPM). Dos espólios a selecionar criteriosamente, sendo de manifesto interesse nacional, deverá destinar-se a incorporar o acervo do **MNA**, considerando os artigos dos documentos legais acima referidos, bem como o sentido que é dado pelo Decreto nº 19/2006, de 18 de Julho, ou seja «Considerando a necessidade de instituição com padrões de referência para procedimentos de classificações de bens de interesse nacional, bem como de uma política de enquadramento de incorporações nas principais coleções nacionais».

Há que clarificar a eventual articulação a estabelecer entre os monumentos e sítios (nos conjuntos é mais complexo) de interesse nacional e a sua representação nas coleções do **MNA** através da presença do espólio dali proveniente. Não parece haver relação direta entre estes e a presença dos respetivos espólios nas coleções do Museu. Muito embora o Portal do Arqueólogo nos apresente informação que nos permite compreender que ao longo dos tempos os espólios foram incorporados em diversos museus, designadamente de proximidade territorial, este pode ser um critério a considerar no futuro Regulamento de Política de Incorporações do MNA. Importa também clarificar a relação que se estabelece entre as coleções do **MNA** e as dos mu-

seus locais e regionais. Neste aspeto, devemos ter particularmente em atenção o potencial de conflitualidade entre museus no que se refere às respetivas políticas de incorporação e o papel da tutela do património cultural na decisão da incorporação.

A clarificação da Política de Incorporações do **MNA** beneficiará também os restantes museus, não numa relação de dependência, mas precisamente de articulação em rede, tal como se prevê em legislação própria (LQMP e RTA), designadamente no que respeita ao necessário e justo equilíbrio entre a representação nacional/regional/local, mas também dos conflitos de interesse que podem advir da sobreposição de políticas de incorporações que incidem sobre os mesmos domínios disciplinares, temáticos e cronológicos.

Estes entendimentos antagónicos podem decorrer, tanto da indefinição de políticas a nível estatal e governamental, como das dinâmicas do tecido museológico nacional imprimidas com a definição e implementação desde os finais da década de 1990 da RPM. Esta rede foi desenhada e implementada desde 2004, por quadro legal específico e englobante, que entende o tecido museológico enquanto uma rede articulada que tem sido sucessivamente reforçada de modo a corrigir as assimetrias nacionais regionais e locais relativamente à qualificação dos museus preparados, portanto, para incorporar e assegurar a gestão dos bens arqueológicos ao mesmo nível que os Museus Nacionais ou até por vezes mais bem-dotados de espaços, equipamentos e profissionais.

Esta nova realidade de uma rede museológica qualificada, constitui-se também como um fator de exigência de clarificação das políticas de incorporações das diversas unidades museológicas e do organismo da tutela.

Ordenamento das coleções, revendo-se sistematicamente as coleções do **MNA** de modo a hierarquizar e assinalar o que poderá ser cedido por depósito ou incorporação nos museus regionais e locais (naturalmente da RPM), numa postura de proatividade em detrimento exclusivo de decisões decorrentes de solicitações de museus terceiros.

Conhecer as reais lacunas a preencher e definir prioridades de incorporação do **MNA** no que se refere a territórios, temáticas e períodos cronológicos e objetos tendo por base o vasto conjunto de bens arqueológicos em situação de depósito que aguarda um destino final de incorporação é um dos futuros trabalhos do Museu.

ANEXO IV

Considerações acerca da gestão de fundos arquivísticos documentais do MNA

A partir da análise SWOT do Serviço e Documentação (realizada na Parte II do Programa Museológico) concluímos que a grande força comum destes serviços consiste no acesso a fontes primárias propriamente ditas e que apesar das *fraquezas e ameaças* identificadas, importa concentrar a atenção nas oportunidades criadas, a médio e longo prazo, pelo PRR e nas profundas e positivas alterações que este produzirá em toda a estrutura do **MNA** criando condições de base ideais para armazenamento, conservação, inventariação, estudo e descrição do acervo arquivístico, biblioteconómico e sua eventual disseminação.

A reestruturação da BMNA e do AHMNA – tal como propomos – é um processo que implica, não só, uma profunda mudança das estruturas, mas implica, sobretudo, uma alteração na abordagem ao fundo arquivístico e biblioteconómico. Deste modo, para poder desempenhar adequadamente as suas funções, o AHMNA e a BMNA necessitam de uma estrutura básica que deverá ser composta por quatro vetores essenciais: recursos humanos, instalações, recursos logísticos e materiais e alteração da cultura organizacional.

Como referimos anteriormente, os diferentes fundos documentais de arquivo são independentes uns dos outros, no entanto as informações contidas, em cada um, estão relacionadas entre si, completando-se e permitindo uma visão integrada de conjunto⁵⁸. Para ser possível atingir o objetivo de interrelacionar a informação existente no **MNA** consideramos fundamental investir em três vertentes:

- 1) No estudo e investigação de partes específicas das coleções e dos arquivos;
- 2) Na aquisição de um Programa de Gestão de Arquivo para a descrição dos documentos;
- 3) Na implementação de um programa de gestão documental onde as várias bases de dados estejam interligadas e permitam uma pesquisa simultânea e relacional.

Previstas as condições essenciais será necessário rever e atualizar os atuais Regulamentos de forma a estabelecer os princípios e as normas aplicáveis às «novas» áreas funcionais no **MNA XXI**. Isto aplica-se à documentação produzida, recebida e guardada, no âmbito das suas competências e atribuições, tendo em conta a sua função no que respeita à valorização do património documental, como simultaneamente constituir um instrumento valioso ao nível do aumento da eficiência da gestão documental e da proteção do património arquivístico.

Desde há alguns anos, o paradigma das bibliotecas e dos arquivos foi sendo completamente alterado com a introdução das novas tecnologias e dos recursos *online*. No momento em que redigimos este documento observa-se que a maioria dos utilizadores que vêm ao AHMNA e à

58 [e.g.] Na Correspondência dispomos de informação de determinado sítio arqueológico, no Arquivo Definitivo, existe o registo documental que refere a entrada no Museu dos artefactos desse mesmo sítio, e no Arquivo Fotográfico podemos identificar fotografias do próprio sítio e reconhecer bens incorporados.

BMNA fazem-no para consulta de fontes primárias únicas e relevantes de arquivo e das coleções especiais da Biblioteca, e cada vez menos para consulta bibliográfica. Essencialmente, porque existem outras bibliotecas de arqueologia por opção e porque os utilizadores recorrem cada vez mais a bibliografia por acesso digital.

Para o **MNA XXI** importa seguir uma nova abordagem para a Arquivística [e a Biblioteconomia] assente num modelo «pós-custodial ou comunicacional», em que o objeto científico da mesma não pode mais ser o documento de arquivo, mas sim a informação⁵⁹. Deste modo, é imprescindível investirmos na descrição da documentação, tratamento e posterior digitalização com vista à sua disponibilização *online*, tendo em conta as necessidades e interesses dos utilizadores e da instituição.

Sintomático desta nova abordagem comunicacional é a proposta de reestruturação do AHMNA e da BMNA integrando-os simultaneamente num ambicionado processo de Modernização Administrativa pautado por uma essencial Gestão da Qualidade, da Informação e a sua consequente pesquisa e divulgação *online* – a partir da página eletrónica do Museu – de forma a dar a conhecê-los numa perspetiva holística e integrados no Programa Museológico do **MNA XXI**.

O PRR é um contributo fundamental para a aplicação dos processos de modernização e de transformação digital, a serviços normalmente com possibilidades mais escassas e orçamentos mais limitados para a implementação das novas tecnologias, insere-se igualmente na estratégia prioritária de modernização e simplificação administrativa do Governo, cumprindo plenamente e com eficiência a missão de difusão de conhecimento que lhe está atribuída.

Não se pode requalificar arquitetónica e museograficamente o **MNA** e continuar a operar de forma obsoleta e arcaica, onde a acessibilidade à informação se mantém em moldes tradicionais desajustados da contemporaneidade ignorando a transformação digital e o acesso *online*.

Assim, no que diz respeito às coleções arquivísticas, faz-se também necessária a incorporação de um novo *software*⁶⁰ de gestão de dados, assim como a capacitação de parte da equipa em relação aos procedimentos técnicos, de modo a aprimorarem o processo de documentação arquivística do Museu.

No âmbito do processo de reestruturação das áreas funcionais do Museu – nomeadamente do AHMNA – consideramos relevante, nesta primeira fase, recorrer a uma consultadoria técnica na área da arquivística por forma a validar os objetivos do arquivo e enquadrá-los nos princípios arquivísticos adotados internacionalmente, enquanto *modus operandi*.

59 SOARES, A. P. A.; PINTO, A. L.; SILVA, A. M. (2015) – O Paradigma Pós-Custodial na Arquivística. In PÁGINAS a&b. Série 3, 4, p.22-39. [Consult. 22 jun. 2022]. Disponível em WWW: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/82981/2/109044.pdf>>.

60 Com exceção do *ArqHist da Infogest*, com o qual procedemos integralmente à inventariação e catalogação do APMH (e deste falta ainda digitalizar as fotografias). [Consult. 01 set. 2022]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.museunacionalarqueologia.gov.pt/?p=4511>>. No entanto este programa deixou de ser utilizado devido aos frequentes problemas técnicos verificados e a consequente ausência de contratos de manutenção que impediam a sua resolução por parte da empresa.

Implementar um sistema de gestão de arquivo adequado às necessidades da organização e parametrizado de acordo com as normas internacionais de descrição arquivística, a par com uma equipa técnica permanente, são condições essenciais para procedermos à gradual organização – física e intelectual – dos fundos e posterior descrição das espécies arquivísticas e seu subsequente estudo e enquadramento com recurso à equipa multidisciplinar do **MNA**, nomeadamente do SIC⁶¹.

Dotar o AMNA com um Sistema de Gestão de Arquivo parametrizado de acordo com as características do fundo a tratar permitirá facilitar o acesso à informação e promover a integração e preservação do Arquivo num sistema de descrição e disponibilização de documentos *online*. Neste processo deverá ser ponderada, entre a oferta que existe no mercado, a solução que melhor responda aos requisitos necessários e acautelando a melhor relação qualidade/preço a par com os necessários contratos de formação, manutenção e posteriores atualizações do sistema. Deverá, igualmente, estar prevista, ao nível do servidor, uma infraestrutura informática capacitada para o armazenamento de imagens comum a todos os fundos. Cumpridos os objetivos apresentados será possível igualmente interoperabilizar, com plataformas da Administração Pública, e seguindo as regras de usabilidade e de acessibilidade nos seus sítios e portais.

Baseada em experiência anterior que decorreu aquando da informatização da biblioteca, nos finais dos anos '80 do século XX, chamamos a atenção para que a aquisição de bases de dados em *open access* acompanha, normalmente, alguns problemas que dificultam a operacionalização dos serviços, designadamente:

- Estes programas não vêm parametrizados pelo que é necessário haver apoio informático continuado que permita a realização desse trabalho. Presentemente os museus recorrem ao apoio dos serviços centrais da DGPC que não têm a capacidade de dar a resposta desejada e que se impõe;
- Estes programas não têm atualizações;
- Qualquer base de dados necessita de assistência técnica/manutenção constantes;
- A maior parte dos serviços que começou por utilizar os programas em *open access* acabou por mudar para programas comercializados, adquirindo também o contrato de assistência técnica, pois verifica-se que acabam por surgir muitos problemas técnicos que os serviços não conseguem resolver.

Após diversas pesquisas no mercado e pedidos de referências junto de várias equipas de arquivo que trabalham com os softwares mais utilizados – Archeevo, X-arq, ICA-AtoM e DigitArq, recolhemos diversas informações que passamos a enumerar, por se considerarem pertinentes no momento em que redigimos este documento:

- Os programas em *open access* – *DigitArq* (Direção-Geral de Arquivos) e *ICA-AtoM* (Conselho Internacional de Arquivos) têm sempre de ser parametrizados por infor-

61 Cf. Sítio institucional do MAN – Museu Arqueológico Nacional, Madrid que na sua área de Investigação e Estudo tem inúmeros programas que incidem nas diversas áreas do Museu desde os períodos cronológicos, à conservação e documentação. [Consult. 20 out. 2022]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.man.es/man/estudio/programas-internos/documentacion.html>>.

máticos e permanentemente acompanhados. São programas que não sofrem atualizações e apresentam problemas de pesquisa. A maior parte dos serviços que usou a versão open access do *DigitArq* já não a utiliza presentemente;

- A maioria dos serviços de arquivo – públicos e privados – tem optado pelo *Archeevo* com resultados bastante positivos e com elevado grau de satisfação;
- Mais recente no mercado, o *X-arq* tem apresentado soluções muito interessantes e tem captado a preferência de algumas instituições de referência;
- Relativamente à migração de dados a que teremos que recorrer, pois o APMH está descrito no programa *ArqHIST*, todos os colegas consultados mencionaram que é um processo que tem de ser acompanhado por informáticos e que apesar de alguns problemas a sua resolução é possível com o devido acompanhamento técnico.

No entanto, aquando do processo de aquisição, será aconselhável efetuar uma consulta pública mais apurada e atualizada, para que o processo seja contemplado com a solução que apresente melhores resultados

ANEXO V

Introdução histórica e definição de ilustração científica e desenho arqueológico

O desenho arqueológico tradicional é, apesar dos contributos das novas tecnologias de registo imagéticos, um dos principais meios para melhor interpretar e dar a conhecer os testemunhos arqueológicos das sociedades pretéritas, tanto em publicações de carácter mais científico (comunicação de ciência *sensu stricto*) como em outras de diferentes níveis de literacia científica (divulgação, *sensu lato*). Torna-se imperativo, antes de mais, esclarecer o que se entende por Desenho Arqueológico e como ele se integra na Ilustração Científica.

O aparecimento do desenho implica a noção, ainda que elementar, de técnicas para expressão e materialização da ideia na sua forma gráfica. O desenvolvimento de uma pluralidade de novos meios e formas de comunicar através da descrição visual, para além da palavra (descrição verbal), ajudou na transmissão de saberes, permitindo estender no tempo a memória dos mesmos e torná-los acessíveis a terceiros. A necessidade do ser humano de comunicar e perpetuar esse conhecimento cumulativo potenciou o desenvolvimento de imagens ou esquemas gráficos que espelhassem e transmitissem o que se pretendia veicular, primeiro através de desenhos/pinturas (predominantemente rupestres), que tramitaram para as escritas ideográficas (como hieróglifos) e, mais tarde, para a escrita fonética⁶².

A forma de encarar o desenho evolui com as sociedades onde este se insere. Nos inícios do século XIX, a primazia do pensamento ideológico positivo defende o conhecimento científico como único conhecimento válido e verdadeiro. É neste contexto que se observa mudança de paradigma na representação de artefactos arqueológicos, da representação ilustrativa, ligada à estética do objeto, por forma a veicular dados mensuráveis, apesar de ainda longe da normalização desejável e aceite atualmente – o desenho técnico de Arqueologia.

Tal aspeto é fundamental no desenvolvimento científico da Arqueologia, e que tem em Pitt-Rivers, um dos pioneiros dos modernos métodos de escavação arqueológica, exemplo do entender ser necessário registar bem e publicar a totalidade dos dados obtidos com os trabalhos arqueológicos, recorrendo à ilustração gráfica⁶³.

O estabelecimento de regras precisas e sistematizadas acontece, também, no Desenho Arqueológico. Mas tal não pode deixar de se relacionar com a consolidação do Desenho Técnico e com o facto de muitos dos arqueólogos de então terem formação e profissões ligadas, por exemplo, à Engenharia, à Arquitetura e à Geologia⁶⁴.

Em Portugal, tal método foi igualmente usado por Estácio da Veiga, um dos pioneiros da Ar-

62 LIMA, L. C. F. (2007) – *O desenho como substituto do objecto. Descrição científica nas imagens do desenho de materiais arqueológicos*. Dissertação de Mestrado. Porto: Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto; CORREIA, F. J. S. (no prelo) – Mural - um portal atemporal para outras realidades, saberes e tempos. *Lucanus – Revista de Ambiente e Sociedade*. VI (2023), p. 86-125.

63 RENFREW, C.; BAHN, P. (1997) – *Archaeology. Theories, Methods and Practice*. London: Thames and Hudson.

64 CASELLA, G. (2005) – *The Picturesque in Portuguese Archaeological / Historical Landscape Illustrations*; dissertation of Master Archaeological Illustration in the University of Bath. Bath.

queologia Nacional, destacando-se a qualidade e rigor das suas publicações, onde registou centenas de locais arqueológicos, estruturas e espólios associados, através do desenho. Muitos dos monumentos por ele estudados encontram-se atualmente destruídos e/ou desaparecidos, pelo que o registo então elaborado se torna vital para o seu conhecimento, referência e estudos atuais. O seu arquivo pessoal é uma das coleções de desenho arqueológico do **MNA**.

O Desenho Arqueológico revela-se assim como uma formulação gráfica interpretativa, que possibilita a reconstrução esquemática e não real do observado, por oposição à mera manifestação artística, sendo que o ideal, contudo, seria sempre um desenho tecnicamente rigoroso, mas onde a qualidade artística esteja presente. Comporta um processo interpretativo e seletivo, por parte do arqueólogo, do que se pretende evidenciar em termos gráfico-documental, facilitando a compreensão, na medida em que seleciona e hierarquiza a informação. Assim, enquanto registo, pode funcionar de forma complementar com a fotografia, mas, nunca a pode substituir, nem, contudo, por ela ser substituído⁶⁵.

O Desenho Arqueológico funde conhecimentos de várias áreas do saber, seja no campo do desenho técnico (Geografia, Topografia, Cartografia, Arquitetura, Engenharia, ...), ou no desenho artístico e pedagógico (Ilustração, reconstituições de cenários ou aspetos utilitários).

Identificamos para efeitos deste documento, vários tipos e subtipos de Desenho Arqueológico:

- Cartográfico (Mapas e Cartas Arqueológicas);
- Desenhos de campo:
 - Plantas, cortes e alçados de estruturas;
 - Registo de estratigrafias;
 - Esboços, que registam situações, ou interpretativos;
- Desenhos de espólio:
 - Líticos;
 - Estruturas naturais e/ou percíveis (osso, concha, madeira, pele, ...);
 - Cerâmica;
 - Metais;
 - Vidro;
- Levantamentos de arte rupestre (gravuras, desenhos, pinturas, relevos);
- Reconstituições de paisagens, estruturas, cenas e ambientes.

Não consideramos como Desenho Arqueológico variadas representações gráficas que podem servir de auxílio ao correto entendimento dos textos arqueológicos, como sejam tabelas, gráficos, diagramas ou organigramas. De igual forma, apesar de a partir de determinada altura a fotografia ter começado a ser utilizada para ilustrar textos e obras arqueológicas, considera-se que a documentação iconográfica é diferente da documentação fotográfica. É comunicação visual, mas não é desenho arqueológico.

65 MENÉNDEZ, A. (2022) – Ilustración arqueológica. In Miquel BAIDAL CRESPO; Clara CERVIÑO; Fernando CORREIA, coord. – *Manual de Ilustración Científica – Ilustraciencia*. Barcelona: Geoplaneta - Editorial Planeta, p. 314-331.

ANEXO VI

Princípios gerais de conservação

Parâmetros ambientais: temperatura humidade relativa

A T e HR inadequadas, assim como, a sua brusca variação pode provocar danos, por vezes, irreparáveis no património e mesmo nos produtos usados na intervenção de conservação e restauro (tabela 34).

	T°C	HR%	Danos
	Elevada		Responsável por promover a aceleração de reações químicas, pode provocar a degradação de bens constituídos por materiais mais reativos (metais, vidros)
		Elevada (superior a 70%)	Aumenta a probabilidade de desenvolvimento de vários tipos de organismos e microrganismos Promove a corrosão em metais e o aparecimento de fissuras no vidro
	Elevada	Baixa (menor que 40%)	Podem provocar deformações de ordem física, desidratação e consequente contração, desagregação ou destacamentos em materiais como madeira, marfim, azeviche, etc.
Flutuações	X	X	Origina alterações traduzidas em reações químicas como a cristalização/liquidificação de sais solúveis em materiais inorgânicos porosos (cerâmica, pedra) Alterações dimensionais como a expansão e a contração dos materiais orgânicos com propriedades higroscópicas (madeiras, pele, fibras naturais), mudanças de configuração, etc.
Inadequadas	X		Pode originar deformações de ordem física como expansão e contração dos materiais como filmes de acetato e nitrato, borracha, ceras, resinas, papel, etc.

Tabela 34

Condições ambientais e os seus efeitos nos bens culturais e nos produtos usados em intervenções de conservação e restauro.

A estabilidade do ambiente no Museu pode ser conseguida através de procedimentos de controlo passivo ou ativo. O uso de equipamentos com funções específicas, como sistemas de climatização, ar condicionado, desumidificadores, humidificadores e aquecedores são métodos ativos de controlo das condições ambientais. Os sistemas de climatização podem ainda contribuir para melhorar a qualidade do ar, filtrando gases e partículas poluentes.

Estes equipamentos deverão ser igualmente monitorizados, só assim é possível garantir as condições estabelecidas e detetar eventuais avarias e proceder a medidas corretivas.

A monitorização da T e HR de forma contínua e regular é essencial para caracterizar as con-

dições ambientais onde se encontra o bem cultural a preservar, evitando e/ou minimizando o impacto negativo na sua preservação.

Os dados obtidos de T e HR são fundamentais para implementar estratégias, como:

- Manter o equilíbrio das condições onde o espólio atingiu a estabilidade;
- Melhorar as condições ambientais para que os bens com problemas de conservação atinjam a estabilidade.

Sistema de medição de condições ambientais

Para atingir a melhor conservação das coleções do **MNA**, é necessário garantir que o acondicionamento dos bens é realizado em espaços onde seja possível assegurar as condições ambientais adequadas, evitar a exposição à luz natural e prevenir infestantes que possam contaminar e danificar os bens culturais.

Todos os espaços que acolham e condicionem bens culturais deverão ser monitorizados com recurso a sistemas de medição vários.

A colocação de um sistema de sensores de T e HR, de medição contínua, com a ligação a programas informáticos via wireless com controlo em tempo real, seria o ideal, no entanto deve-se ter em conta a dimensão do Museu, das exposições, da quantidade de sensores e a sua localização, o tipo de estrutura e materiais usados na construção do edifício, as vitrinas e respetiva capacidade de cobertura do sistema wireless.

Preconizamos a continuação de uso de medidores como Termo higrómetros portáteis; data-loggers, nas reservas, nos espaços expositivos, LAB C&R, e todos os espaços de acolhimentos de bens.

Outros medidores, para controlo do CO₂, para monitorização de vibração para recolha de dados do ambiente exterior deverão ser igualmente instalados no **MNA XXI**, nos locais mais adequados para o efeito.

Manutenção / higienização / limpeza

As ações de limpeza, higienização e a arrumação são fatores essenciais para a conservação do acervo, seja qual for a sua natureza. Por esse motivo, deve ser feita a monitorização regular das coleções, o que permite avaliar a necessidade de intervenção.

Deve existir um responsável do Museu com conhecimento e disponibilidade para definir e informar claramente as normas de limpeza. A limpeza geral deverá respeitar os protocolos existentes de acordo com o Caderno de Encargos e o contrato estabelecido entre a empresa e a DGPC.

Consideramos dois tipos de ação de limpeza: 1) Limpeza geral do espólio e equipamentos de contacto a ser efetuado por pessoal técnico especializado, neste caso específico o acervo arqueológico, etnográfico e documental deverá estar isolado para evitar a acumulação de pó (prateleiras, gavetas, etc.); 2) Limpeza de espaços e equipamentos que deve ser realizada por pessoas com sensibilidade nesta área, a quem deve ser dada formação específica para um bom entendimento das funções e dos requisitos necessários, de acordo com os diversos espaços museológicos e com as coleções que conservam.

Iluminação

A luz, como é sabido, tem um efeito cumulativo e provoca danos que são irreversíveis. Há que respeitar os valores limites de intensidade luminosa e a radiação ultravioleta (UV) recomendados para cada tipo de acervo. A radiação infravermelha (IV) pode ser igualmente danosa pela radiação que transmite sobre a forma de calor. Este calor pode ter dupla implicação na conservação: ação direta nos bens onde incide, ação indireta com as alterações das condições ambientais envolventes, que por sua vez, vão interferir com o espólio.

A luz natural direta é também responsável pela degradação dos próprios materiais de embalagem e de acondicionamento.

Portanto queremos sempre assegurar a monitorização da intensidade luminosa e da radiação UV em todos os espaços museológicos. Para a iluminação artificial, recomendamos o uso de fontes de luz LED e fibra ótica.

As reservas não devem ser iluminadas com luz natural e devem ser mantidas na escuridão; com recurso à instalação de filtros ultravioleta, de estores, de telas ou de cortinas em pano-cru. A iluminação deverá ser limitada no tempo e reduzida na área de incidência, sempre que seja necessário aceder ou trabalhar nas reservas. A seleção do tipo de lâmpadas, dos níveis de iluminação e sua localização nas reservas devem ajustar-se à conservação das coleções e permitir a realização de trabalho, de forma correta e segura.

Para as salas de exposições, consideramos que sistemas que acionem a iluminação na presença de público, evitando a exposição constante dos bens mais sensíveis às radiações são os melhores, quer para conservação dos bens, quer por questões de sustentabilidade.

Contaminação e pragas

Em ambiente de museu, a presença de organismos vivos (insetos, microrganismos, outros) podem ser responsáveis pela degradação de espólio e mesmo de coleções.

Não se pode dissociar as infestações dos outros fatores de degradação como a presença de luz, T e HR, da mesma maneira que não se pode dissociar da fonte essencial à vida, o alimento

que pode ser o próprio acervo. Só com a eliminação e a manipulação destes fatores será possível anular a presença e o desenvolvimento destes organismos no Museu.

É essencial, portanto, que aprimoremos os comportamentos e implemente o controlo integrado das infestações com um conjunto de ações simultâneas e articuladas com o objetivo de prevenir e minimizar os ataques biológicos, particularmente importante nesta fase que antecede as obras de requalificação e a instalação das coleções em espaços provisórios. Ações essas, não intrusivas, como monitorização, para desencorajar a presença destes organismos e planejar estratégias de intervenção, utilizando, só em último recurso, produtos químicos.

A presença de microrganismos pode ser também usada como indicador das condições ambientais, por esse motivo foram usados pelo Museo Arqueológico de Madrid (MAN)⁶⁶, como biossensores. Este método poderá ser aplicado posteriormente no **MNA XXI**.

Poluentes / Estudo da qualidade do ar

As partículas e gases poluentes são fatores igualmente importantes que condicionam o estado de conservação das coleções.

Estes agentes presentes no meio ambientes, com origem natural ou artificial, podem interagir e acelerar a degradação dos bens culturais. Eles podem ter origem no exterior das instalações do Museu, como o tráfego, produção industrial, etc. ou no interior, em ações de limpeza, em materiais e em equipamentos, dos visitantes ou ainda dos próprios bens culturais. O tipo e a concentração dos diferentes poluentes, associados à T e HR são fatores, que contribuem igualmente para a degradação do património (tabela 35).

Poluentes/ COV	Origem	Materiais mais afetados
Dióxido de Enxofre - SO ₂	Combustão do enxofre presente nos combustíveis fósseis	- Carbonatos de cálcio - mármore e pedra calcária; - Frescos; - Celuloses (papel, algodão e linho); - Seda; - Aço, bronzes; - Borrachas sintéticas; - Tintas; - Têxteis.
Óxidos de Azoto - NO	Ocorre quando o dióxido de azoto (NO ₂) é decomposto por ação da luz	- Metais; - Hidrolisa a cellulose; - Pedra calcária (carbonato de cálcio); - Seda, lã; - Couro.

⁶⁶ Estudo de caso que serve de referência para o MNA porque passou por um processo de obra remodelação integral do edificado com pressupostos semelhantes. Ver *BOLETÍN del Museo Arqueológico Nacional*. Madrid. 32 (2014) e 33 (2015).

Cont.

Poluentes/ COV	Origem	Materiais mais afetados
Dióxido de Carbono - CO ₂	Deriva de reações: combustão do carvão e de hidrocarbonetos, fermentação de líquidos e respiração dos seres humanos e animais.	Carbonato de cálcio.
Ozono – O ₃	Resulta do efeito da luz solar nos gases de exaustão dos carros	- Material orgânico; - Ferro, prata e cobre; - Em certos materiais como a cellulose.
Formaldeído – CH ₂ O	Proveniente de algumas madeiras e seus derivados, adesivos, vernizes e tintas, tecidos e fibras	- Metal; - Papel.

Tabela 35

Agentes poluentes mais comuns, nocivos para o património

Por esse motivo, e à semelhança de outros agentes de degradação, é necessário monitorizar os poluentes⁶⁷ recorrendo, por exemplo, a instituições que efetuam esses serviços (estudos da qualidade do ar) ou o uso de tubos colométricos (existem tubos para uma variada gama de poluentes). O controlo da quantidade de pó (como partículas sólidas poluentes) acumulado num determinado período, a observação de alterações em bens culturais (tarnishing das pratas provocado pela presença de sulfuretos, superfície rosa-avermelhado sobre algumas peças de ouro, por exemplo) são formas de detetar igualmente a presença de poluentes.

Para minimizar a ação nefasta dos agentes poluentes preconizamos entre outros, os seguintes procedimentos:

- Proteger o espólio do contato direto com o ar, colocando-o em espaços fechados ou cobri-los com película de polietileno;
- Manter as portas e as janelas fechadas e devidamente calafetadas;
- Instalar filtros de poluentes em sistema de ar condicionado;
- Isolar do contacto com os materiais que possam libertar agentes poluentes (madeiras, por exemplo);
- O arejamento das novas vitrinas a instalar nos 4 meses prévios à colocação de bens culturais, em especial os orgânicos, para que os produtos voláteis nocivos presentes possam dissipar-se;
- A continuada realização de análises da qualidade do ar para deteção de formaldeído e orgânicos voláteis (na forma de ácidos).

67 Estudos efetuados pelo *Museo Arqueológico Nacional (MAN)*, de Madrid, (*BOLETÍN del Museo Arqueológico Nacional*. Madrid. 32 (2014) e 33 (2015), concluíram que os níveis de COVs, nomeadamente partículas de dióxido de enxofre (SO₂), ozono (O₃), óxido de azoto (NO₂), dióxido de carbono (CO₂), que podem ter origem nos materiais usados na construção de vitrinas, de suportes, de ações de limpeza e de manutenção, aumentam em ambientes confinados, alcançando valores máximos no interior das vitrinas que acondicionavam múmias. Para mitigar este problema o MAN testou dois sistemas de filtração, incorporado e portátil, mostrando-se úteis para o controlo e minimização dos riscos. Consultada também a Dra. Manuela Cano, do Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge, acerca deste assunto reiterou-se que este tipo de análises é vantajoso para preparação e receção de coleções nas novas vitrinas, especialmente quando se trata de materiais orgânicos.

Vibrações

As vibrações podem ter diversas origens:

- Tráfego que provoca trepidação associada a circulação dos diferentes meios de transporte;
- Sistema de ventilação;
- Durante o processo de obra devido ao uso de diversas máquinas e determinadas ações inerentes.

Neste caso pretendemos proteger o espólio com materiais (espumas, película de bolha de ar) para amortecer o impacto das vibrações e confirmar a sua colocação em local estável e seguro, de modo que não haja deslocação, queda e conseqüente dano físico.

