



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

António Filipe Pimentel

Diretor do Museu Nacional de Arte Antiga



Miguel Zugaza Miranda

Diretor do Museu Nacional do Prado

dois casos de estudo entre modelos de gestão

A nova estratégia programática ensaiada no Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA) a partir de 2010 reforçou claramente a perceção coletiva do equipamento, no plano nacional e internacional, apoiada num exponencial aumento de públicos.

As limitações orçamentais (que a presente crise aprofundaria), a rigidez do modelo de gestão e os limites e envelhecimento dos recursos humanos ferem, porém, de intrínseca precariedade o projeto implementado, configurando um beco sem saída: o incremento da perceção pública do Museu reforça a exposição das suas fragilidades, que os próximos anos vertiginosamente agravarão, perspetivando um inexorável regresso ao ciclo depressivo.

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

Os museus nacionais: entre passado e futuro

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

Entre os múltiplos contributos aí reunidos, merece objetivo destaque o de Manuel Bairrão Oleiro¹, seja pela serenidade e rigor com que enuncia o problema, seja por fazê-lo a partir das funções, de responsabilidade simultaneamente administrativa e política, que então exercia, como diretor do IMC. Já no ano em curso, caberia a Clara Frayão Camacho, que igualmente exerceu funções de direção superior no IMC, produzir uma importante síntese sobre o horizonte em que esta questão deve hoje ser abordada, agora do ângulo das relações público-privado nas atividades económicas dos museus².

Enuncia-se esta nova aproximação a partir de um conjunto de premissas reputadas basilares ao próprio enunciado do problema: as bases doutrinárias e jurídicas contidas no Código Deontológico do ICOM³ e na Lei-Quadro dos Museus Portugueses (2004), em ambas se consignando a responsabilidade das tutelas dos museus na sua dotação com os adequados recursos financeiros e a destes no controlo sobre o conteúdo e integridade dos seus programas, bem como o entendimento das instituições museológicas, à luz das normas internacionais e das nacionais delas decorrentes, como organizações «sem fins lucrativos, cujas receitas são utilizadas em benefício dos próprios museus e das suas atividades». Entre ambos depoimentos se enunciam, pode dizer-se, os traços essenciais desta questão, malgrado os seis anos que os separam.

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

É, assim, com vista ao incremento dos seus índices de sustentabilidade (diversificando as fontes de recursos) que, por influência externa — na essência fruto do desenvolvimento exponencial, em especial desde a década de 1960, do tópico das grandes exposições temporárias (que acabariam por consolidar a relação dos museus com os públicos e com a própria



←

Fachada Velasquez.

MNP.

→

MNAA, entrada principal.

José Paulo Ruas/DGPC.

sendo a exceção a recente concessão (2014) da exploração da loja do Museu Nacional de Etnologia à Imprensa Nacional-Casa da Moeda, sociedade anónima de capitais públicos. Em contrapartida, a área da restauração seria, desde a origem, objeto sistemático de concessão a exploradores privados, ao mesmo tempo que se externalizariam progressivamente áreas como a segurança ou a limpeza.

A recente fusão do antigo IMC na nova DGPC, se objetivamente vantajosa em diversos domínios operacionais, limitaria, contudo, amplamente a sua própria ação, por perda do estatuto anterior de instituto público, ao mesmo tempo que a afetação direta de receitas geradas aos diversos museus, consignada na lei orgânica de 2007, deixaria de ter acolhimento, por força da centralização orçamental implementada. Em simultâneo — e em aparente contradição com o papel crescentemente ativo dos museus na economia e no turismo (expresso no aumento consolidado dos índices de visitantes) e com a recorrente denúncia dos *opinion-makers* de que «nunca olhámos para a nossa História como uma riqueza»⁴ —, consolidou-se objetivamente uma diminuição do financiamento público dos equipamentos culturais, já de si historicamente diminuto.

Perante tal perspetiva, parece impor-se, inexoravelmente, uma busca de modelos alternativos, pressionando novas experiências de partilha de tutela e de gestão, num quadro de cooperação interinstitucional ou de parceria que se afigura como caminho inevitável — caminho onde parece inscrever-se a «tendência de autonomização administrativa dos grandes museus públicos nacionais»⁵ e que, em última análise, justifica que a tutela se debruce de novo sobre o tema. É neste contexto que experiências de sustentabilidade mais ou menos recente, como as configuradas no Museu de Arte Contemporânea da Fundação de Serralves, no Centro Cultural de Belém ou, mais proximamente, na Parques de Sintra — Monte da Lua, S. A. (que, reinvestindo na conservação do património que lhe está confiado, lograria, em 2013, o feito de ultrapassar, no Parque e Palácio Nacional da Pena, o Mosteiro dos Jerónimos em volume de visitantes⁶), participando todas, em graus diversos, de capitais públicos e dotadas todas de instrumentos de gestão e recursos financeiros que lhes permitem um grau amplo de operacionalidade, conferem redobrada atualidade às questões enunciadas por Bairrão Oleiro, há já seis anos — a partir das suas responsabilidades de gestão sobre equipamentos cronicamente suborçamentados, mas com a especificidade da missão que incumbe aos museus —, sobre os temas, hoje realmente incontornáveis, da sustentabilidade financeira e da necessidade de acréscimo de públicos e de receitas, na verdade objetivamente interligados.

Na panóplia, amplamente flexível, de modelos de gestão idealizáveis («tantos quanto maior for a nossa capacidade de imaginação»⁷), isolaria então três modelos essenciais, ancorados todos na experimentação: 1) a privatização da gestão dos museus públicos, mantendo-se pública a propriedade das coleções; 2) o museu público gerido no estrito quadro da administração pública, rigorosamente dependente das dotações

economia, por intermédio do turismo cultural, ele mesmo em contínua expansão) — e partindo do próprio universo económico e empresarial, se desenvolve nos museus uma nova vertente comercial, ligada à emergência de lojas e ao incremento do respetivo *merchandising* temático (cumprindo importante papel na divulgação da sua própria marca e respetivo acervo), bem como aos restaurantes/cafetarias e ainda à cedência de espaços para eventos de índole não museológica ou sequer cultural. Atividades essas, como é natural, especialmente habilitadas à rendibilização dos grandes museus (ou equipamentos culturais) públicos, localizados nas capitais ou em cidades de especial relevância, com ligação expressiva ao turismo cultural e gozando já de elevados índices de visitantes, as quais contribuiriam poderosamente para a geração de mais-valias, possibilitando (numa cultura museológica que não poderá deixar de privilegiar a relação crescente com os públicos) um reinvestimento na atividade da instituição: da preservação do acervo à investigação aplicada; da educação e divulgação à programação.

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

Em Portugal, a lei orgânica que conformaria o IMC introduziria algum tímido avanço nos referidos domínios — com a possibilidade de afetação direta a cada museu das receitas provenientes de algumas atividades. Mas a gestão das respetivas lojas seria centralizada, desde a origem, numa unidade orgânica da estrutura de tutela (sucessivamente, o Instituto Português dos Museus, o Instituto dos Museus e da Conservação e a nova Direção-Geral do Património Cultural — DGPC),



orçamentais atribuídas pelo Estado; 3) o modelo intermédio, em que, «sob enquadramentos legais que podem ser diversos, incluindo diferentes tipos de tutelas»⁸, se encontra o museu «financeiramente apoiado pelo Estado, de forma continuada, regular e significativa, mas gerido de acordo com regras de gestão privada»⁹.

Na essência, o modelo de privatização total da gestão do museu (centrado na figura do gestor financeiro e com objetiva subalternização da figura do diretor) exponencia a sua capacidade de gerar receitas quase sem limitação de meios (seu escopo essencial), subalternizando (ou podendo subalternizar) as funções sociais, não imediatamente rentáveis, da conservação das coleções à investigação e mesmo à função educativa (quando não rentável), subsumindo a programação aos critérios de rentabilidade e gestão e podendo gerar, sobre coleções e estruturas, uma pressão irrazoável — contudo, beneficiando das regras da contratação privada e da agilidade de gestão orçamental e financeira vedadas à administração pública, liberta-se, em ambos os domínios, dos constrangimentos que, justamente, colidem no caso oposto (o do museu gerido em plenitude no estrito quadro da administração pública) com os padrões elementares de sustentabilidade.

Neste, com efeito, a figura do diretor (agora provido por concurso) constitui o eixo definidor dos planos de conserva-

ção, gestão, estudo e divulgação das coleções que tem à sua guarda, idealmente liberto de critérios de rentabilidade. Mas desprovido igualmente (em ampla distância) dos meios que lhe permitam prover tão amplo conjunto de responsabilidades, refém de «uma inconsequente política de gestão de recursos humanos, rígida e plena de escolhos»¹⁰ e sem possibilidade (por desconhecimento sistemático do orçamento que lhe caberá gerir no ano seguinte, «sempre associado a flutuações e ciclos») de delinear uma programação plurianual, «garante da afirmação e visibilidade constante da instituição pela qual é responsável». Na prática, vivendo «na permanente esperança de que o Estado não esqueça as obrigações que tem perante o património cultural de que é detentor e se impôs salvaguardar»¹¹.

O último modelo, intermédio (financeiramente apoiado pelo Estado, mas dotado das regras da gestão privada), «contém em si o melhor dos dois extremos»¹²; o diretor beneficia da garantia de poder delinear em segurança uma estratégia plurianual, nela compreendendo a totalidade das funções museológicas, e o gestor (diretor ou não) pode prosseguir uma eficaz gestão privada dos recursos humanos, num quadro de equilíbrio entre a geração de receitas e a essencial preservação do seu património, que constitui, afinal, o seu maior ativo.





O elementar bom senso parece concorrer para a bondade da última opção, parecendo, todavia, certo que «uma experiência deste tipo apenas poderia ser concretizada em dois ou três dos principais museus nacionais»: na prática os que «reunisse simultaneamente o seguinte conjunto de condições» — receberem já um «número elevado de visitantes e possuírem uma significativa capacidade de crescimento desse número, quer pela valia patrimonial das coleções, quer pela dinâmica de programação demonstrada em anos anteriores»; serem atualmente «geradores de receita numa percentagem superior a 60% dos seus custos de funcionamento»; possuírem «equipa técnica adequada aos objetivos a atingir e receptiva à mudança»; serem dirigidos por pessoas que «aliem a capacidade técnica e científica [referidas aqui no sentido do conhecimento sobre a área temática das coleções] à capacidade gestonária [no sentido restrito de gestão financeira e de recursos humanos]»¹³.

Em tal escopo, a formulação de compromissos trienais com algumas instituições museais, em associação «ao estabelecimento de regras de gestão flexível de recursos humanos, idênticas às da gestão privada, tendo por contrapartida a garantia plurianual de um determinado orçamento, o qual deveria ser obrigatoriamente complementado por outras fontes de financiamento a assegurar pelo museu, constituiria seguramente um desafio e a possibilidade de demonstrar que, em igualdade de circunstâncias, os museus podem ser geridos pelo setor público com eficiência equiparável à gestão privada, sem perderem as suas características de serviço público cultural, necessário à afirmação da responsabilidade do Estado nesta matéria»¹⁴.

Não deixaria, contudo, de sublinhar Bairrão Oleiro uma noção elementar: a de que a implementação de semelhante modelo «teria necessariamente de ser acompanhada de um compromisso do Estado no sentido de serem encontradas soluções de financiamento para substituir as receitas que deixariam de ser afetas ao seu orçamento» (então do IMC, agora da DGPC). Por outras palavras, «teria necessariamente de ser acompanhada de um compromisso do Estado no sentido de serem encontradas soluções de financiamento para substituir as receitas que deixariam de ser afetas ao seu orçamento»¹⁵.

Na essência, pois, estará «uma definição clara de qual o efetivo papel que o Estado pretende que os museus públicos desempenhem», a ele competindo «desbloquear os constrangimentos e dificuldades que ao longo dos últimos anos têm feito parte da vida quotidiana dos museus. Quer no que se refere à impossibilidade de contratação de novos recursos humanos que substituam os que se vão retirando da vida ativa, quer às dificuldades de contratação de recursos que sazonalmente são indispensáveis para fazer face aos acréscimos de públicos e à concretização de projetos pontuais»¹⁶.

O Museu Nacional de Arte Antiga e o futuro

E, todavia, é neste quadro de «constrangimentos e dificuldades que ao longo dos últimos anos têm feito parte da vida quotidiana dos museus»¹⁷ (quadro esse, na verdade, que a crise conjuntural ressentida pelo País e as próprias limitações decorrentes do modelo orgânico da DGPC entretanto estruturado, em particular a que decorre da desafetação de receitas próprias, mais agravaria) que, desde 2010, seria ensaiada no MNAA, com base quase exclusivamente na mobilização de parceiros e mecenas, uma nova estratégia programática que,



reforçando claramente a perceção coletiva do equipamento, do valor do seu acervo e da excelência da sua prática museológica, o enquadra finalmente no conjunto exigente de quesitos definidores de condições para a implementação de um modelo outro de gestão, demonstrativo de que, «em igualdade de circunstâncias, os museus podem ser geridos pelo setor público com eficiência equiparável à gestão privada, sem perderem as suas características de serviço público cultural, necessário à afirmação da responsabilidade do Estado nesta matéria»¹⁸.

A saber: «número elevado de visitantes» (fecharia o ano 2013, em que o conjunto dos museus registou uma diminuição de visitantes de 8%, com um acréscimo de 15,2%¹⁹); «significativa capacidade de crescimento desse número, quer pela valia patrimonial das coleções, quer pela dinâmica de programação demonstrada» (no 1.º semestre de 2014 ultrapassou o montante total de visitantes de 2013, prevendo-se um muito amplo crescimento até final do ano); ser «gerador de receita numa percentagem superior a 60% dos seus custos de funcionamento» (o crescimento exponencial de visitantes traduz-se no crescimento proporcional de receitas, incluído o movimento económico da loja, sendo a ausência de autonomia, por seu turno, impeditiva do estabelecimento de uma política própria de bilhética); ser dotado de «equipa técnica adequada aos objetivos a atingir e receptiva à mudança» e direção que alie a capacidade técnica e científica à capacidade gestonária — circunstâncias sem as quais não seria viável a implementação do projeto evocado.

Contudo, a progressiva consolidação do MNAA no lugar de relevo que por natureza lhe compete na sua condição de primeiro museu nacional, expressa na sua crescente internacionalização, no ritmo e qualidade programáticos, na própria prática



editorial, não se confronta apenas com um objetivo desajustamento orçamental, que fere de uma intrínseca precariedade o trabalho até aqui realizado — confronta-o igualmente com a precariedade dos recursos humanos de que dispõe (menos 30% do que em inícios da década de 1980 e em ampla percentagem em iminência de próxima aposentação), não obstante a sua inquestionável qualidade de «equipa técnica adequada aos objetivos a atingir e recetiva à mudança», cultivando em elevado grau uma exemplar dedicação ao serviço público.

Nesse sentido, somos chegados a um beco sem saída: o incremento da perceção pública do Museu, confrontando o equipamento com um crescimento exponencial de visitantes, expõe hoje, em toda a crueza, as suas dificuldades em gerir esta nova pressão (que, no caso das grandes exposições temporárias, apenas a recente experimentação de parcerias externas, com a possibilidade de reforçar, por essa via, tanto a vigilância quanto o acolhimento e a área educativa, permite contornar), dificuldades que os próximos curtos anos vertiginosamente agravarão. Por sua vez, a média etária significativamente elevada dos técnicos superiores e assistentes técnicos e a impossibilidade da sua renovação (e da competente transferência do saber), de igual modo confrontará a breve trecho a instituição com um desguarnecimento sistémico das áreas de gestão e investigação das suas coleções (no único museu que constitui interlocutor internacional de referência), e mesmo na componente administrativa: comprometendo toda a possibilidade interna de dinamização de uma programação de prestígio, indispensável ao cumprimento elementar do seu papel referencial e, por essa via, à visibilidade pública em que assenta a sua própria sustentabilidade. E de novo se voltará ao ciclo depressivo — porém, desta feita sem possibilidades já de reeditar a atual *performance*.

←
MNAA, Galeria de Pintura
Europeia (Pieter de Grebber).
José Paulo Ruas/DGPC.

←
MNAA, Galeria de pintura
e escultura portuguesas.
José Paulo Ruas/DGPC, 2013.

↙
MNAA, Arte Oriental (Biombos
Namban).
José Paulo Ruas/DGPC.

↙
MNAA, Galeria de Pintura
Europeia (Jheronimus Bosch).
José Paulo Ruas/DGPC.

Neste contexto — em que o modelo tradicional da instituição ostenta já, de modo indisfarçável, o seu inexorável esgotamento (em dramática simultaneidade com a demonstração das suas potencialidades) —, a evocação, mesmo sumária, do caminho seguido nos últimos 12 anos pelo Museu Nacional do Prado, na esteira do atempado desenvolvimento, no país vizinho, de uma definição clara de qual o efetivo papel que o Estado pretende que os museus públicos desempenhem (por isso já replicado no Museu Nacional Centro de Arte Rainha Sofia), parece revelar-se da mais objetiva pertinência.

O Museu Nacional do Prado: história e desafios de uma instituição bicentenária

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

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

O primitivo museu real foi nacionalizado em 1870, ao mesmo tempo que nele se integravam as vastas coleções do Museu de La Trinidad, criado em 1837 com o fim de receber as obras desamortizadas dos conventos e instituições religiosas. A partir de então, os dois grandes encomendantes, a Coroa e a Igreja, reuniam-se numa mesma instituição estatal, mostrando, de forma completa, o devir da arte e do mecenato na história da arte em Espanha. A estes dois conjuntos principais acresceriam aquisições, doações e legados e, por último, em 1971, as coleções do século XIX procedentes do extinto Museu de Arte Moderna, conformando o amplo e complexo perfil atual do património que conserva a pinacoteca.

A afetação pública do património real e a assunção desta rica diversidade confrontariam o Prado, já em finais do século XIX, com alguns dos principais desafios cuja resolução se prolongou até à atualidade. Um deles seria a sua conformação jurídica-administrativa dentro da administração geral do Estado e outro, estritamente físico, o dispor de espaço para poder gerir o grande caudal de obras que formavam as suas coleções, a fim de conservá-las e exibi-las nas devidas condições. Além de muitos outros aspetos da vida do Museu, a resolução des-



tes novos desafios converteu-se em cavalo de batalha durante mais de um século, tempo no qual o Museu Nacional do Prado desenvolveu completamente a sua missão pública pelo caminho da necessária profissionalização da sua atuação e com a urgência acrescida de adaptar-se às novas exigências de um público crescente.

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

A autonomia e a ampliação

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

Não seria um caminho fácil. Qualquer fórmula de singu-



larização dentro da uniformizadora administração estatal não é bem recebida. A chave da abobada do recente processo de transformação vivido pelo Museu Nacional do Prado residiu numa decisão política: o pacto parlamentar que alcançaram em 1995 os principais partidos políticos para consensualizar tanto a ampliação física como o necessário processo de modernização da instituição. Este consenso político permitiu ao Museu e ao seu Patronato desenvolver um ambicioso processo de reformas que culminou, em 2003, com a aprovação da Lei Orgânica do Museu, pela qual se adotava o estatuto jurídico de «organismo público», o mais alto grau de autonomia dentro da administração do Estado, e, em 2007, com a inauguração da primeira parte do projeto de ampliação do Museu.

A autonomia administrativa permitiu adaptar a organização às novas capacidades que oferecia a ampliação. O novo modelo administrativo garantia a natureza pública da instituição e impunha um regime de corresponsabilidade na gestão e no financiamento do Museu, através dos seus principais órgãos



diretores: o presidente do Organismo (o ministro da Cultura), o Real Patronato e a direção, com uma clara repartição de responsabilidades e funções.

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

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

A chave do êxito deste novo modelo de corresponsabilidade reside numa inédita relação entre o âmbito público e o privado, antes tão controversa. De facto, a «privatização» foi uma espécie de fantasma que sobrevooou a reflexão sobre o futuro do Museu do Prado no início do processo, nuvem que

- | | |
|---|---|
| <p>←
MNP, fachada principal.
Charles Clifford. 1860-1862.</p> <p>↙
MNP, vista exterior do novo edifício dos Jerónimos.
MNP.</p> <p>↙
MNP, acesso porta dos Jerónimos.
MNP.</p> | <p>→
MNP, fachada de Velasques.
MNP.</p> <p>↓
MNP, sala 12, dedicada a Velasquez.
MNP.</p> <p>↘
MNP, oficina de restauro.
MNP.</p> |
|---|---|



número de adesões ao Museu, passando de 6 mil amigos a mais de 26 mil neste último ano, convertendo o Prado na instituição cultural espanhola com mais apoio social voluntário e direto.

A conservação e a educação

Se, na ordem material e de funcionamento, estas duas atuações foram capitais, não foi menos importante a definição de prioridades e objetivos que o Museu realizou através dos seus sucessivos planos de atuação plurianual²⁰, convertidos no seu principal instrumento estratégico.

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

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

Se atentamos aos modelos internacionais, damos-nos conta de como no mundo anglo-saxónico e especificamente nos museus norte-americanos se sublimaram a educação e a divulgação como eixos centrais da atividade de um museu — no plano estratégico de muitas dessas entidades declara-se que toda a atividade do museu é um ato de educação. Esta mesma deriva seguiriam os museus de novo perfil, como o Guggenheim



finalmente conseguiram dissipar as boas práticas de colaboração ensaiadas nestes últimos anos.

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

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

Dentro deste emergente papel do âmbito privado no museu, é pertinente consignar o apoio civil, que se canaliza através da Fundação Amigos do Museu do Prado. A pujança da pinacoteca depois da ampliação e a coordenação de esforços permitiram, nos últimos anos, incrementar extraordinariamente o



→

MNAA, Jardim.

José Paulo Ruas/DGPC,
2013.



Bilbao, verdadeira revolução no âmbito museológico internacional, na qual o público e as suas necessidades de interpretação e satisfação se converteriam, desde a sua origem, em centro de atenção prioritário. Esta visão tem, no curto prazo, o benefício da aceitação social, mas, a médio e longo prazo, põe em perigo a cadeia de valores em que assentam as nossas instituições.

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

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

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

À tradicional visão da educação no Museu adstrita à visita presencial e ao mundo escolar, adiciona-se hoje em dia um novo círculo: a comunicação, que permite projetar de uma forma extraordinária a atividade da pinacoteca. As novas tecnologias possibilitam-nos atingir públicos novos e exibir perante eles uma nova capacidade de intercâmbio do Museu com novos públicos. Nunca como agora os museus puderam cumprir de forma tão ampla a sua missão pública e de educação. No Prado são já mais os cidadãos de qualquer parte do mundo que nos visitam através da nossa *web* que de forma presencial, cifra que se multiplica exponencialmente através das cada vez mais extensas e numerosas redes sociais digitais. É uma oportunidade extraordinária de partilhar a nossa singularidade e qualidade num mundo expandido pela globalização.

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

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

NOTAS

1. Cf. OLEIRO, M. B. — *Gestão e Museus: contributo para uma reflexão. Museologia.pt*. Lisboa: Instituto dos Museus e da Conservação, n.º 2, 2008, pp. 163-167.

2. Cf. CAMACHO, C. F. — Sumário executivo. DIREÇÃO-GERAL DO PATRIMÓNIO CULTURAL. *Estatísticas de visitantes de monumentos, museus e palácios da DGPC*. Lisboa: DGPC, 2014, pp.1-2.

Agradecemos à autora a disponibilização do texto "O setor público e o setor privado na gestão das atividades económicas dos museus - contributos para um debate".

3. International Council of Museums.

4. Cf. MONTEIRO, R. [presidente mundial da Havas Worldwide] - entrevistado por Catarina Nunes. *Expresso*, de 25-1-2014, supl. *Economia*. Lisboa, pp. 1 e 16-17.

5. CAMACHO: 2014.

6. Cf. *Diário de Notícias*, 21 de fevereiro de 2014. Lisboa, p. 47.

7. OLEIRO, M.B. — *ibidem*, p. 163.

8. OLEIRO, M.B. — *ibidem*, p. 164.

9. OLEIRO, M. B. — *ibidem*, pp. 163-164.

10. OLEIRO, M.B. — *ibidem*, p. 164.

11. OLEIRO, M.B. — *ibidem*, p. 164.

12. OLEIRO, M.B. — *ibidem*, p. 165.

13. OLEIRO, M.B. — *ibidem*, p. 165.

14. OLEIRO, M.B. — *ibidem*, p. 165.

15. OLEIRO, M.B. — *ibidem*, p. 165-166.

16. OLEIRO, M.B. — *ibidem*, p. 167.

17. OLEIRO, M.B. — *ibidem*, p. 167.

18. OLEIRO, M.B. — *ibidem*, p. 163.

19. CAMACHO: 2014, p. 9.

20. Disponíveis em <https://www.museodelprado.es/la-institucion/plan-de-actuacion/>.