

# Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E.

PLANO DE ATIVIDADE E ORÇAMENTO | 2024

Plano de Atividade e Orçamento da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. | 2024

Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E.

Palácio da Ajuda | Ala Sul

1349-021 Lisboa

## Índice

Introdução	p. 3
1. Missão	p. 9
2. Estratégia	p. 12
3. Organograma	p. 17
4. Atividade	p. 24
5. Coleções	p. 35
6. Comunicação	p. 38
7. Espaços	p. 42
8. Pessoas	p. 46
9. Tecnologias	p. 56
10. Informação financeira	p. 69
11. Contrato-Programa	p. 98
12. Quadro-síntese de autorizações	p. 99

Handwritten initials in blue ink, possibly "MM", with a signature below it.

## Introdução

O presente Plano de Atividade e Orçamento para 2024 da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. – entidade estatuída pelo Decreto-Lei n.º 79/2023, de 4 de setembro, com o objetivo de desencadear uma viragem ao nível da gestão de museus, monumentos e palácios que perfazem um património histórico-cultural referencial e insubstituível para o País – corresponde a uma versão revista do documento submetido a 31 de outubro de 2023 pelo conselho de administração que iniciou funções no primeiro dia desse mês. Decorria então um complexo processo de transmissão de gestão com cinco entidades extintas a 31 de dezembro, a Direção-Geral do Património Cultural (DGPC) e quatro Direções Regionais de Cultura (DRC), envolvendo, em especial, a transferência de várias centenas de trabalhadores, a migração dos sistemas de informação necessários ao cumprimento da missão da Museus e Monumentos de Portugal e a realização de inúmeras diligências – nomeadamente ao nível do fornecimento e serviços externos – para garantir, a partir de 1 de janeiro de 2024, e sem perturbação, o funcionamento e a atividade dos museus, monumentos e palácios sob a sua administração.

Neste quadro, a versão original de PAO 2024 submetida a 31 de outubro padecia de uma notória precariedade, assentando em escassa e deficiente informação de gestão, e carecendo de especificação e detalhe em vários âmbitos, da atividade prevista para 2024 pelos vários museus, monumentos e palácios que, a 1 de janeiro, passariam a constituir o universo da nova entidade pública ao plano de investimentos a realizar (aquisição de terrenos, contratação de projetos e obras, renovação dos sistemas de informação e respetivos equipamentos). Por conseguinte, como já então se antecipava na Introdução do primitivo documento, o PAO 2024 mereceu uma profunda revisão neste início de 2024, uma vez concluído o referido processo de transmissão de gestão, consolidada a informação acerca dos recursos humanos, nomeadamente no que concerne a gastos com pessoal, e sistematizada a

informação relevante acerca das várias entidades que cabe agora à nova empresa pública gerir e articular.

Para além de conter informação relevante acerca da oferta cultural dos 38 museus e monumentos incluídos no perímetro de gestão da empresa, sendo ainda responsável pelo Laboratório José de Figueiredo, o Arquivo de Documentação Fotográfica e a Coleção de Arte Contemporânea do Estado, a informação financeira apresentada na presente versão de PAO 2024 apresenta um considerável grau de granularidade, refletindo os reais custos da transição relativos às obrigações da DGPC e das DRC transmitidas à Museus e Monumentos de Portugal, obrigações que atingem o patamar dos 3 milhões de euros (aproximadamente, 1 milhão de euros de dívidas a fornecedores; 1 milhão de euros de obras de arte e bens culturais cuja aquisição, deliberada em 2023, não foi concluída até 31 de dezembro; e 1 milhão de euros em projetos de investimento, entre os quais, a execução do projeto museográfico do Museu Dr. Joaquim Manso, na Nazaré, orçada em 550 mil euros, e a aquisição de terrenos para a ampliação do campo arqueológico de Conímbriga, que envolve uma verba de 300 mil euros).

A presente versão de PAO 2024 reflete ainda os reais custos com pessoal, que representam um acréscimo de 2,5 milhões de euros face ao que fora previsto na versão original do PAO, em outubro de 2023. A rubrica fora deficientemente calculada para efeitos de preparação do Orçamento de Estado, tendo sido primeiramente fixada em cerca de 24,8 milhões de euros por não contemplar quaisquer subsídios e complementos remuneratórios (despesas de representação, ajudas de custo, abonos para falhas, entre outros), a atualização salarial de 3% ou sequer a constituição das equipas dos serviços centrais da empresa, que não beneficiou da transição de qualquer trabalhador para as principais áreas de suporte (gestão administrativa e financeira, contratação pública, sistemas de informação, gestão de recursos humanos). Na versão original de PAO 2024, submetido em outubro de 2023 pelo conselho de administração recém-nomeado, a rubrica foi já fixada em 29,4 milhões de euros, o que se revela afinal insuficiente, tendo em consideração os seguintes fatores que excedem este órgão de gestão: 1) o impacto da atualização salarial decorrente da avaliação de desempenho

Handwritten initials in blue ink, possibly "MH" and a signature below it.

do biénio 2021/2002 não considerada pelas entidades extintas nem concluída à data da transição; 2) a aplicação das regras de aceleração de carreiras aprovadas para a Administração Pública; 3) a progressão remuneratória de trabalhadores doutorados; e 4) outros encargos relativos aos anos de 2022 e 2023, entre os quais um total de 4.000 horas extraordinárias por pagar. A rubrica de custos com pessoal do Orçamento de 2024 é agora fixada em 31,8 milhões de euros, garantindo adequadamente as despesas de pessoal 'herdadas', bem como a contratação premente de pessoas, nomeadamente para as referidas áreas nevrálgicas de que a Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. não recebeu equipas, bem como um conjunto mínimo de pessoas para museus e monumentos, alguns dos quais padecem de graves carências de recursos humanos.

Finalmente, o presente PAO 2024 contempla um plano de investimentos plurianual que acomoda os compromissos assumidos pelo Estado, mormente através da DGPC, ao nível de projetos e obras. Refira-se, a título de exemplo, a realização da empreitada da museografia do Museu Nacional Resistência e Liberdade, cuja inauguração ocorrerá a 27 de abril, ou a obra a realizar em 2025 no Museu da Cerâmica, prevista em 1,7 milhões de euros, antecedendo a transferência deste equipamento para a esfera de gestão municipal. Este plano de investimentos considera ainda, de modo consistente, a urgente renovação a empreender ao nível da arquitetura dos sistemas de informação e dos seus equipamentos, uma vez realizado um diagnóstico à atual infraestrutura tecnológica, que se encontra num estado de irremediável obsolescência, criando sérios constrangimentos ao normal funcionamento dos serviços centrais e dos próprios museus e monumentos geridos pela empresa. Esta intervenção contempla ainda a reformulação do sistema de bilhética e gestão de lojas, adotando uma solução única e transversal a todos os museus e monumentos que colmate as falhas recorrentes atualmente identificadas, assim como a contratualização de um sistema integrado de gestão documental, de um sistema de gestão de imobilizado e de um sistema de gestão de ponto, indispensáveis à gestão diária de uma empresa com mais de mil funcionários e 40 equipamentos dispersos por todo o território nacional.

Pelas razões acima aduzidas, o ano de 2024 constituirá, em grande medida, um tempo de estruturação da Museus e Monumentos de Portugal e da sua operação, bem como de definição e implementação dos seus princípios orientadores – visão, missão e valores –, envolvendo diretores de museus e monumentos, corpo dirigente dos serviços centrais e trabalhadores, bem como os órgãos de natureza consultiva (Conselho Consultivo e Conselho de Curadores) previstos estatutariamente. Definida já a estrutura orgânica – assente em sete áreas, economicamente expressas por sete palavras: *Pessoas, Coleções, Espaços, Sistemas, Comunicação, Gestão e Inovação* [ver organograma apresentado no capítulo 3] –, importa promover a clarificação das respetivas competências e atividades, permitindo que todas as pessoas envolvidas tenham conhecimento das suas responsabilidades e do seu contributo específico para o cumprimento dos objetivos a atingir.

Concomitantemente, 2024 é também o ano em que importa atentar na estrutura organizacional de cada museu e monumento, tendo em vista suprir lacunas existentes e determinar as adaptações necessárias à realidade de gestão desejada. Revela-se fundamental, no curto-médio prazo, alcançar um duplo – e apenas na aparência paradoxal – objetivo: garantir uma homogeneização organizacional entre os diferentes museus e monumentos (por exemplo, ao nível das práticas de controlo e de reporte) e afirmar a personalidade específica de cada entidade. Refira-se, a este propósito, que o Decreto-Lei n.º 79/2023, de 4 de setembro, impõe ao conselho de administração a elaboração dos termos e das condições dos procedimentos concursais de seleção dos diretores dos vários museus e monumentos, assim como do diretor do Laboratório José de Figueiredo e do curador da Coleção da Arte Contemporânea do Estado, estando previsto que os concursos sejam abertos até ao final do primeiro semestre. A estratégia a implementar pela Museus e Monumentos de Portugal exige que cada projeto tenha uma liderança estável, capaz de imprimir uma marca própria no quadro da atividade da organização.

Manifestamente, como assinala o estudo da viabilidade económica e financeira da responsabilidade da Parpública que fundamentou a criação desta entidade pública empresarial, o primeiro triénio de operação da Museus e Monumentos de Portugal – o

triénio de 2024-26 – constituirá um período excecional: um “tempo de adaptação e reestruturação”. Tendo em conta as disfunções de que padeceu o anterior modelo de gestão importará, nestes anos (re)fundadores, desenvolver uma nova cultura organizacional, que implica a comunicação interna, fomentando o diálogo e a partilha de conhecimento entre os vários intervenientes, nomeadamente através de canais de reporte bem definidos e de reuniões regulares com responsáveis e dirigentes, para que toda a estrutura esteja a par tanto dos problemas – alguns dos quais endémicos e árduos – como das inovações a introduzir, promovendo o trabalho em equipa e potenciando o valor de todos os colaboradores. O êxito da ação da Museus e Monumentos de Portugal estará dependente da implementação de uma estratégia focada nas pessoas, envolvendo-as nas mudanças a introduzir e na construção de uma visão de longo prazo, fazendo uma aposta consistente na formação e no crescimento profissional dos recursos humanos, promovendo o rejuvenescimento da estrutura e desenhando uma política de retenção de talento.

Este tempo de “adaptação e reestruturação” a que corresponderá o primeiro triénio de operação da Museus e Monumentos de Portugal implicará um plano de ação que envolve também a implementação de um ambicioso programa de comunicação e marketing, visando a melhoria da oferta de serviços, o alargamento do público-alvo, a introdução de iniciativas de inclusão e acessibilidade, a dinamização do marketing estratégico, o reforço da programação cultural, o estabelecimento de parcerias (universidades, entidades de turismo e outros *players* do sector cultural), a aposta em plataformas digitais e a implementação de ferramentas de *data analytics* para gestão interna e interpretação da procura.

O que se ambiciona com a reorganização profunda do sector do património cultural de que a criação da Museus e Monumentos de Portugal constitui um elemento-chave é uma mudança de paradigma ao nível da gestão de museus, monumentos e palácios que favoreça o pleno cumprimento da sua missão, dignificando o funcionamento destes equipamentos e estruturas, possibilitando a renovação de equipas, promovendo a eficiente mobilização de recursos, favorecendo a investigação e a criação de conhecimento, qualificando as ações de comunicação e mediação e reforçando a programação cultural, de modo a fomentar o

envolvimento dos públicos e a participação de mecenas. A ambição estratégica e programática que subjaz à criação da Museus e Monumentos de Portugal é assinalável: trata-se não só de corrigir as patologias ou disfuncionalidades de que enfermou o modelo de gestão anterior, mas também de vencer retrocessos e recuperar ambições ao nível da oferta cultural e da qualidade do serviço público prestado pelas instituições que agora corporizam a nova Museus e Monumentos de Portugal. A *empresarialização* da gestão dos museus, monumentos e palácios não consiste na imposição de uma estreita lógica economicista à realidade ampla do património cultural nacional, mas na afirmação de uma ideia desafiante de *empresa*, isto é: um empreendimento para a realização de um desígnio, uma organização, a um tempo rigorosa e aventureira, que desenvolve eficientemente a sua atividade para oferecer ao público um *bem essencial*: o conhecimento de si mesmo.

Lisboa, 27 de fevereiro de 2024.

Pedro Sobrado

*Presidente do Conselho de Administração*

Cláudia Leite

*Vogal do Conselho de Administração*

Maria de Jesus Monge

*Vogal do Conselho de Administração*

## 1. Missão

A nossa visão é a nossa bússola. O nosso legado é o futuro. A Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. é a nova entidade-matriz que abraça 38 museus e monumentos, seis deles inscritos na lista do património mundial da UNESCO, distribuídos por 21 cidades e vilas, de norte a sul de Portugal. Contam a história do país e da sua relação com o mundo. São recursos, território, identidade, conhecimento, fruição. Os museus e monumentos são versões de nós mesmos. Uma inesgotável constelação de memórias e de espanto, que é preciso inscrever no nosso quotidiano. Mais do que um instrumento de eficácia administrativa, a MMP terá de ser a pedra-de-toque da renovação da relação do país com o seu património.

A missão da Museus e Monumentos de Portugal envolve os seguintes objetivos:

- Conferir ambição e agilidade à gestão dos museus, monumentos e palácios, cuja importância estratégica para o desenvolvimento cultural, social e económico do país importa potenciar;
- Garantir a sua autonomia programática e funcional, estimular a renovação das equipas e a eficiente gestão de recursos;
- Conservar, estudar e internacionalizar as coleções nacionais, exponenciando o seu valor cultural, educativo, científico e turístico;
- Desenhar uma programação cultural de excelência, capaz de seduzir públicos e mecenas, apostando na democratização do acesso e da fruição;
- Executar a política museológica nacional e desenvolver a Rede Portuguesa de Museus, articulando-a com outras redes nacionais e internacionais;
- Gerir a Coleção de Arte Contemporânea do Estado;

- Qualificar o Laboratório José de Figueiredo, instituição de referência para a salvaguarda e restauro do património cultural móvel;
- Garantir a gestão e atualização do inventário fotográfico dos bens culturais móveis, imóveis e integrados, bem como o seu acesso público, através do Arquivo de Documentação Fotográfica;
- Assegurar a requalificação e a manutenção de instalações e equipamentos, de projeto e obra, nos museus e monumentos sob sua gestão.

## Museus, monumentos e palácios

- Casa-Museu Dr. Anastácio Gonçalves | Lisboa
- Convento de Cristo | Tomar
- Fortaleza de Sagres | Vila do Bispo
- Museu da Cerâmica | Caldas da Rainha
- Museu da Guarda | Guarda
- Museu da Terra de Miranda | Miranda do Douro
- Museu de Alberto Sampaio e Palacete da Praça de Santiago | Guimarães
- Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa | Braga
- Museu de Arte Popular | Lisboa
- Museu de Lamego | Lamego
- Museu do Abade de Baçal | Bragança
- Museu dos Biscainhos | Braga
- Museu Dr. Joaquim Manso | Nazaré
- Museu José Malhoa | Caldas da Rainha
- Museu Nacional de Conímbriga | Coimbra

2011  
HM  
/u

- Museu Nacional da Música | Mafra
- Museu Nacional de Arqueologia | Lisboa
- Museu Nacional de Arte Antiga | Lisboa
- Museu Nacional de Arte Contemporânea - Museu do Chiado | Lisboa
- Museu Nacional de Etnologia | Lisboa
- Museu Nacional do Azulejo | Lisboa
- Museu Nacional dos Coches e Picadeiro Real | Lisboa
- Museu Nacional Frei Manuel do Cenáculo e Igreja de Nossa Senhora das Mercês | Évora
- Museu Nacional Grão Vasco | Viseu
- Museu Nacional de Machado de Castro | Coimbra
- Museu Nacional Resistência e Liberdade | Peniche
- Museu Nacional do Teatro e da Dança | Lisboa
- Museu Nacional do Traje | Lisboa
- Museu Nacional Soares dos Reis e Casa-Museu Fernando de Castro | Porto
- Museu Rainha D. Leonor e Igreja de Santo Amaro | Beja
- Mosteiro de Alcobaça | Alcobaça
- Mosteiro de Santa Maria da Vitória | Batalha
- Mosteiro dos Jerónimos e Capela de São Jerónimo | Lisboa
- Paço dos Duques, Castelo de Guimarães e Igreja de São Miguel do Castelo | Guimarães
- Palácio Nacional da Ajuda, Museu do Tesouro Real e Biblioteca da Ajuda | Lisboa
- Palácio Nacional de Mafra | Mafra
- Panteão Nacional | Lisboa
- Torre de Belém | Lisboa

## 2. Estratégia

Do diagnóstico realizado à Direção-Geral do Património Cultural e da identificação das suas principais disfuncionalidades no estudo de viabilidade económico-financeira que fundamentou a criação de uma entidade pública empresarial, bem como das próprias orientações gerais vertidas no Decreto-Lei n.º 79/2023, de 4 de setembro, o conselho de administração deduziu um conjunto de objetivos estratégicos fundamentais, que deverão ser debatidos, apurados e aprofundados no decurso do ano de 2024, conhecendo uma formulação mais cabal tanto nos Planos de Atividade e Orçamento a submeter futuramente quanto no Contrato-Programa a celebrar com o Estado para o triénio de 2024-2026.

### 2.1. Alargamento do público-alvo e promoção da inclusão

Do quadro de objetivos estratégicos da MMP faz parte o propósito de alargamento do público-alvo através de um plano de comunicação ambicioso e de uma política de inclusão transversal a todo o universo de museus e monumentos. No estudo de viabilidade económico-financeira que está na génese da criação da MMP, foram detetadas duas limitações: a escassa oferta de apoio a visitantes com necessidades especiais, sobretudo audioguias, videoguias e guias Braille, e o restrito número de idiomas disponíveis em edições, textos e tabelas de apoio para visitantes estrangeiros.

No que diz respeito aos visitantes com necessidades especiais, para além da aposta nos instrumentos de divulgação e artigos de apoio à visita, a implementação de novos sistemas e tecnologias (QR Code, APP, entre outros) poderá também revelar-se um contributo importante para responder às necessidades concretas destes segmentos de público. Além disso, a possibilidade de se reservar visitas acompanhadas personalizadas para este público é um ponto a considerar. Quanto aos visitantes estrangeiros, importará analisar as nacionalidades dos visitantes de cada museu e monumento, de forma a

direcionar a produção de edições em língua estrangeira, bem como textos e tabelas para públicos prevaletentes, bem como todo o tipo de artigos de apoio à visita. Ainda em relação ao primado da inclusão, o envelhecimento populacional é um dado central nas sociedades contemporâneas segundo a Organização das Nações Unidas: todos os países do mundo estão a assistir a um crescimento no número e na proporção de pessoas idosas da sua população, pelo que a oferta de serviços e atividades direcionada para este grupo etário deve ser tida em consideração.

A este propósito, assinala-se que a MMP fará da acessibilidade um imperativo, promovendo o acesso a todas as pessoas, independentemente da sua condição física, sensorial ou cognitiva, através de práticas inclusivas, como legendas em vídeos e áudios, sinalização tátil, rampas de acesso, entre outros.

## 2.2. Aumento e melhoria da oferta cultural

A criação da MMP deverá perturbar e tornar impraticável o velho antagonismo entre património e artes vivas. Não só os museus e monumentos deverão, no triénio de 2024-2026, ver reforçada a sua capacidade de realizar exposições e iniciativas no âmbito da museologia e do património cultural como também deverão conhecer uma diversificação da sua oferta cultural. A melhoria da oferta cultural dos museus e monumentos permitirá aumentar a notoriedade destas entidades, incrementar o número de visitantes e, desta forma, potencializar a receita atual de bilheteira.

## 2.3. Aumento dos apoios mecenáticos

A criação da MMP, complementada pela mudança do enquadramento legal, deverá favorecer uma maior contribuição do mecenato para as receitas dos museus e monumentos, permitindo que os mecenas atribuam apoios a entidades específicas ou financiem ações concretas, como a aquisição de bens culturais. Estima-se, no entanto, que a mudança legal não bastará para aumentar de forma considerável o volume de receitas

de mecenato, sendo necessário que a MMP crie uma estratégia de comunicação e captação de mecenato. Uma das possibilidades passa por criar diferentes tipologias de mecenato: mecenato institucional, mecenato de atividades e mecenato de coleção, admitindo a possibilidade de a contribuição ter um formato geral para a MMP ou para um museu/monumento ou possuir um caráter específico, destinando-se a um projeto ou ação. Deve também ser criado um conjunto de incentivos ao mecenato, que, para além das deduções existentes ao IRC das empresas, estarão relacionados com temas de promoção de marca. Desta forma, os mecenas da MMP devem ter a imagem presente nos principais materiais de divulgação e edições (iniciativas de comunicação, redes sociais, páginas *web*, documentos publicados, como o relatório de contas, etc.).

#### 2.4. Estabelecimento de parcerias

A ação da MMP deverá redundar no crescente estabelecimento de acordos e protocolos com diferentes entidades, nomeadamente estabelecimentos de ensino superior e empresas privadas. A formalização destas parcerias com entidades de diferentes áreas aumentará a capacidade de atração de visitantes, pelo que se torna relevante a construção de uma relação forte e duradoura com diversas entidades e o desenvolvimento de projetos em conjunto. Importa, em especial, mencionar o papel das universidades e dos estudantes no progresso da MMP. Para além da transferência de conhecimento através da criação conjunta de projetos, estas parcerias permitem reforçar a presença dos museus e monumentos nas universidades, captando assim a atenção e o interesse deste público mais jovem e fomentado os seus interesses culturais.

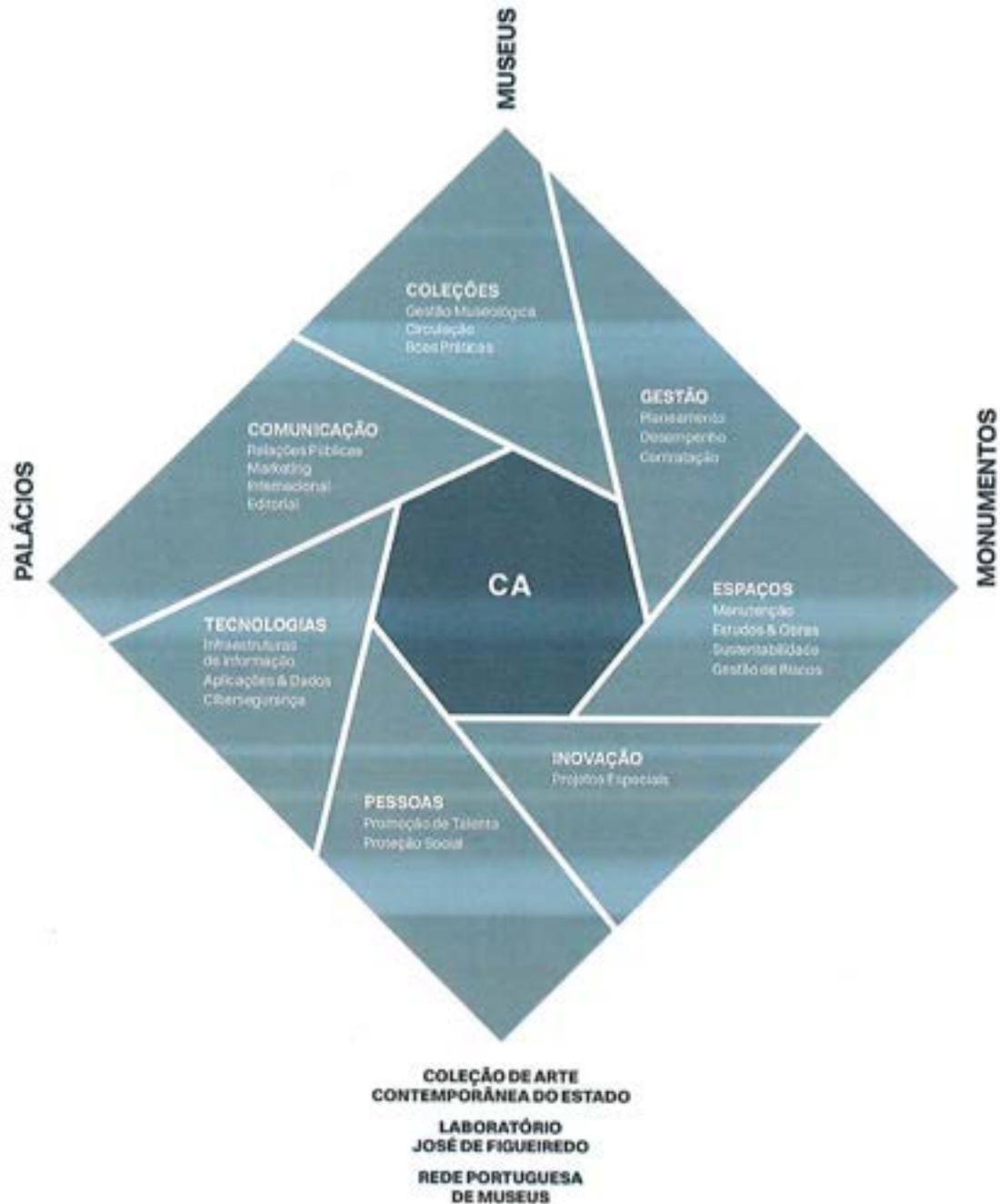
Como a frequência de museus e monumentos em Portugal é um dos motivos de visita dos turistas estrangeiros, torna-se também necessária para a MMP avaliar a possibilidade de estabelecer parcerias com entidades de turismo, como postos de turismo ou associações nacionais/regionais, com vista ao planeamento e execução de projetos conjuntos que aumentarão os meios de contacto e formas de abordagem entre os museus/monumentos e os turistas. Apesar de já se verificar a venda de bilhetes em

formato *cross-selling*, a MMP poderá apostar no estabelecimento de parcerias com empresas do setor, como por exemplo, agências de viagens, que permitirá incluir a visita aos museus, monumentos e palácios num cabaz de viagem. As parcerias entre *players* do setor são também um fator que se pode constituir como essencial na captação de mais visitantes e no fortalecimento da imagem cultural de Portugal. No Inquérito Motivacional de 2019 realizado aos turistas na região de Lisboa, a cidade que recebe o maior número de turistas em Portugal e onde estão 15 entidades que integram a empresa, 92% dos turistas estrangeiros referem que o principal objetivo da sua visita é frequentar monumentos e museus, 86% conhecer a cultura portuguesa e 93% experimentar a gastronomia e os vinhos nacionais. Face à listagem das principais intenções de visita dos turistas em Portugal, é crítico para a MMP verificar quais destas áreas têm maior potencial para o estabelecimento de parcerias ou quais as que mais favoravelmente se adequam à sua vocação.

Destes objetivos genericamente enunciados e de outros, constantes do diploma que estatui a MMP, deduz-se o quadro que se apresenta na página seguinte, fixando para cada objetivo um indicador e metas para os anos de 2024, 2025 e 2026.

OBJETIVOS	INDICADORES	META 2024	META 2025	META 2026
<b>Setoriais</b>				
Aumento da oferta cultural	Aumento percentual de eventos culturais face ao ano de 2023 (dados históricos - DGPC + DRC)	+5%	+7%	+10%
Alargamento do público-alvo	N.º total de beneficiários	4,7 milhões	4,8 milhões	5 milhões
Incremento do número de parcerias	N.º de iniciativas conjuntas com entidades culturais, universitárias e turísticas, entre outras	10	20	30
<b>Financeiros/estratégicos</b>				
Aumento do volume de negócios	Indemnização Compensatória + Prestação de Serviços + Vendas + Outros Rendimentos e Ganhos	56.175.024 €	63.436.526 €	71.855.179 €
Melhoria da eficiência operacional	Rácio Gastos Operacionais / Volume de Negócios	90%	82%	75%
Redução do prazo médio de pagamento	N.º de dias	30	25	20

### 3. Organograma



**Conselho Consultivo**  
**Conselho de Curadores**

**Conselho  
de Administração**

**Conselho Fiscal**  
**Revisor Oficial de Contas**

## COLEÇÕES

A Museus e Monumentos de Portugal cuida, articula e projeta a memória coletiva do principal acervo museológico nacional. Cabe-nos a proteção da sua materialidade, a promoção do seu conhecimento, a aposta na sua divulgação.

A GESTÃO MUSEOLÓGICA dos museus, palácios e monumentos implica o acompanhamento e a atualização de normas e procedimentos. Importa abrir novos horizontes e linhas de trabalho, bem como incentivar parcerias e projetos.

As peças circulam e adquirem, em novos contextos, dimensões e sentidos imprevistos. É fundamental garantir o enriquecimento das coleções nacionais e supervisionar a CIRCULAÇÃO de bens culturais e a sua saída do território português, zelando pela aplicação da legislação nacional e internacional.

Os museus e monumentos não podem ser estruturas cristalizadas, mas organismos vivos que respondem aos desafios do nosso presente, como as alterações climáticas, a sustentabilidade, o impacto social das práticas culturais. As BOAS-PRÁTICAS favorecem a conceção de planos e estratégias de conservação preventiva – nomeadamente na área da requalificação de reservas – e o reforço da rede de laboratórios, em estreita colaboração com o Laboratório José de Figueiredo, bem como a dinamização de práticas inclusivas.

## COMUNICAÇÃO

É um dos postos avançados da realização – e da perceção de realização – da missão da Museus e Monumentos de Portugal. Compete-lhe desenhar o seu rosto institucional e corporativo, assumindo-se como uma instância de mediação entre os públicos e os museus, monumentos e palácios.

As **RELAÇÕES PÚBLICAS** devem garantir uma comunicação efetiva em todo o perímetro da Museus e Monumentos de Portugal, fazendo dos trabalhadores – cerca de mil profissionais da cultura – embaixadores da sua missão e valores. Assegura a relação da empresa com os *media*, parceiros e interlocutores de referência, divulgando uma imagem centrada nos valores de acessibilidade, inclusão e sustentabilidade. Contribui ativamente para a política de mecenato.

O **MARKETING** persegue o reconhecimento diferenciado, a valorização comercial e a difusão da oferta cultural, assim como a criação de condições para magnificar a experiência dos visitantes.

É imperativo potenciar a visibilidade e a notoriedade da Museus e Monumentos de Portugal no plano **INTERNACIONAL**, atuando junto de mercados estrangeiros e inscrevendo-a em redes e organismos internacionais relevantes. Mais do que um desígnio, a internacionalização é a nossa vocação natural, num universo onde coexistem monumentos classificados pela UNESCO como Património Mundial e museus com coleções de relevo internacional.

Cabe-lhe promover a excelência académica, literária, visual e gráfica da atividade **EDITORIAL** em toda a sua extensão de atuação. Ao avaliar e consolidar as edições existentes, deve salvaguardar a ambição de propor novas coleções e de inscrever o seu acervo editorial num circuito de distribuição mais alargado e valorizador.

## ESPAÇOS

A salvaguarda de espaços museológicos implica o conhecimento que decorre da pesquisa e tratamento de informação qualificada sobre edifícios e coleções. A Direção de Espaços garante a exemplaridade de todas as intervenções, quer do ponto de vista da conservação, quer da adaptação de edifícios históricos a funções contemporâneas, encorajando práticas amigas do ambiente e da acessibilidade.

A MANUTENÇÃO é planeada e desenvolvida em diferentes fases para alcançar resultados sustentáveis, tanto do ponto de vista financeiro como da sua implementação ao longo do tempo. A criação de indicadores de controlo de ações é uma mais-valia para a sua autoavaliação.

Previamente às OBRAS, é fundamental desenvolver ESTUDOS – levantamentos arquitetónicos, estruturais e de infraestruturas, registo de intervenções, controlo das manutenções, entre outros – que sustentem decisões informadas.

A abertura à inovação tecnológica otimiza os recursos dos museus, monumentos e palácios, com reflexos positivos na sua SUSTENTABILIDADE ambiental e energética. A mudança de hábitos recentes, aliada à retoma de algumas práticas tradicionais, potencia a desejada redução da pegada ecológica.

A GESTÃO DE RISCOS é uma ferramenta fundamental para a salvaguarda de edifícios e coleções. A identificação e priorização dos diferentes riscos, nomeadamente os que decorrem das alterações climáticas, permite direcionar recursos para implementar medidas de mitigação, protegendo pessoas e bens de forma mais eficaz.

## GESTÃO

A empresarialização da gestão não consiste na imposição de uma lógica economicista à realidade do património cultural, mas na afirmação de uma ideia desafiante de empresa, que desenvolve com eficiência e inovação a sua atividade. Compete a esta Direção o planeamento, a implementação e a monitorização de elementos previsionais de gestão, a administração otimizada dos seus recursos financeiros, a captação de fundos nacionais e internacionais e a apresentação de informação financeira de reporte.

A execução financeira do PLANEAMENTO estratégico plurianual é uma das suas principais atribuições. Elabora – em articulação com as outras Direções e com os diretores dos museus, palácios e monumentos – o Plano de Atividade e Orçamento e

outros documentos estratégicos, monitorizando a sua implementação e assegurando o seu financiamento.

Garante o bom DESEMPENHO dos procedimentos inerentes à execução financeira e orçamental, alinhada com as melhores práticas; gere a tesouraria, antecipando riscos e delineando formas de os mitigar; monitoriza a cobrança de receita e gera informação orçamental e contabilística fiável e completa.

Segue uma política de CONTRATAÇÃO PÚBLICA transparente e eficiente. Assegura o enquadramento, a instrução e a submissão dos procedimentos pré-contratuais. Analisa e aprecia propostas, acompanhando as várias fases de formação e execução dos contratos, em articulação com as demais Direções.

## INOVAÇÃO

A Museus e Monumentos de Portugal não pode limitar-se à gestão do existente, devendo antes pautar-se pelo princípio da inovação. Importa promover novas ideias e projetos, tanto ao nível organizacional como no plano programático, e apostar no pensamento estratégico, no trabalho em rede, na multidisciplinaridade, na inclusão social.

Propomo-nos pensar os museus, monumentos e palácios do século XXI, potenciando memórias, saberes e competências, ultrapassando fronteiras tradicionais, arriscando novos horizontes. É desejável que convoque outros parceiros, dentro e fora do setor cultural e artístico, propondo e executando PROJETOS ESPECIAIS, em saudável articulação com a atividade de museus e monumentos. A qualificação e a ousadia da oferta cultural permitirão aumentar a notoriedade, incrementar o número de visitantes, atrair mecenato, agir de forma positiva na sociedade. Importa fazer dos museus e monumentos lugares de pensamento e cidadania.

## PESSOAS

As pessoas, com o seu conhecimento muitas vezes especializado e único, são imprescindíveis à prossecução das atividades da Museus e Monumentos de Portugal e à salvaguarda do nosso património cultural. Por essa razão, é fundamental implementar uma estratégia centrada nas pessoas, envolvendo-as nas mudanças a introduzir, no reforço de um sentimento de pertença e na construção de uma visão conjunta e de longo prazo, acompanhada do incremento da transição digital nos processos administrativos de gestão de recursos humanos. A Museus e Monumentos de Portugal procura igualmente promover o bem-estar físico e emocional da equipa, fomentando o equilíbrio entre a atividade profissional e os períodos de descanso e lazer.

Ao promover uma política de recrutamento transparente e ambiciosa, a Direção de Pessoas capta, fixa e amplia a **PROMOÇÃO DE TALENTO**, articulando-a com uma gestão de carreiras adequada às necessidades presentes e futuras da Museus e Monumentos de Portugal. As pessoas são património e são recursos – tesouros nacionais –, daí a aposta firme e continuada na sua formação, valorização e capacitação. Procura simultaneamente motivar, captar e apoiar as pessoas, promovendo a sua **PROTEÇÃO SOCIAL**, numa relação de maior proximidade, rede de apoio interna e externa, quer durante o período laboral, quer nos seus períodos de repouso e lazer.

## TECNOLOGIAS

Somos uma "força do passado", mas o presente e o futuro inspiram-nos. Vamos dar prioridade à implementação de novas soluções, com base no pensamento disruptivo e na inovação, recorrendo às tecnologias de informação.

Esta Direção assegura a operacionalidade das **INFRAESTRUTURAS DE INFORMAÇÃO** e de redes, gere e administra os sistemas informáticos, sempre no cumprimento dos pressupostos da **CIBERSEGURANÇA**.

Preserva uma política customizada de recolha e tratamento de APLICAÇÕES & DADOS relativos à presença e à circulação digital da empresa, do comércio eletrónico e dos respetivos clientes. Garante, interna e externamente, as melhores práticas de proteção de dados.

## 4. Atividade

Em 2024, lançamos as bases para uma progressiva qualificação da oferta cultural dos museus, monumentos e palácios, capaz de incrementar o número de visitantes, de atrair mecenato, de suscitar a curiosidade dos *media* e de potenciar a projeção internacional do património cultural português. Fazemo-lo no contexto de uma realidade depressiva, marcada pela insuficiência de recursos humanos e financeiros e pelas incertezas geradas por um conjunto de obras de requalificação, que obrigam ao fecho total ou parcial de alguns museus, monumentos e palácios.

E, no entanto, a programação move-se. Vitaminados pelas comemorações dos 50 anos do 25 de Abril, os museus, monumentos e palácios abrem-se ao exterior mesmo quando encerrados para obras, promovem parcerias com entidades congéneres, procuram apoios junto da sociedade civil, do universo académico e do mundo empresarial para viabilizarem projetos expositivos e editoriais, capacitarem serviços educativos, alargarem a oferta cultural.

É manifesta a ausência de exposições de relevo internacional, o diálogo entre as unidades tuteladas pela Museus e Monumentos de Portugal é tímido, a itinerância é um músculo a exercitar, a proliferação de pequenos gestos de programação redundante na pulverização de recursos. Mas há potencial para trabalhar em rede, de colocar projetos comuns em circulação, de programar menos para programar melhor. Há uma energia coletiva que importa congregar. Há uma dinâmica de mudança que é preciso capitalizar.

### Aos museus, cidadãos!

É com um chamamento, um toque a reunir, que damos corpo à primeira iniciativa pública da **Museus e Monumentos de Portugal**. *Aos Museus, Cidadãos!* é uma conferência



internacional que reúne oradores nacionais e internacionais para debater o papel dos museus na construção da cidadania. Associamo-nos ao ICOM – International Council of Museums, a maior e mais representativa organização de museus e profissionais de museus em todo o mundo, para colocar em perspetiva esta ideia fundadora: a de que os museus são lugares que convocam a participação das comunidades, espaços abertos à diversidade e à liberdade.

De norte a sul, do litoral ao interior, este ideário revolucionário é declinado de muitas maneiras e feitios. O **Museu Nacional Frei Manuel do Cenáculo** (Évora) celebra-o no feminino, com *Soberanas do Seu Destino*, onde se propõe contar uma história das mulheres artistas em Portugal. O **Museu Nacional de Arte Contemporânea – Museu do Chiado** (Lisboa) prolonga esta temática em *Confissões de Género. Autorretratos de Artistas e Escritoras Portuguesas no Pós-25 de Abril*, que homenageia e investiga a dimensão política contida na representação da identidade feminina a partir de imagens e discursos autorretratísticos produzidos em Portugal, na arte e na literatura, por artistas e escritoras portuguesas a partir de 1974. De diálogos entre peças do **Museu Nacional de Arqueologia** e da Central Elétrica da Fundação EDP, entre o muito antigo e a era industrial, se faz a exposição *Energias. Perpétuo Movimento*, título que remete para a Revolução de Abril, também ela geradora de “energias intemporais”.

No Porto, o **Museu Nacional Soares do Reis** expõe *50 Anos do Centro de Arte Contemporânea. A Democratização Vivida*, enquadrada no tema Liberdade e Transgressões, que atravessa toda a sua programação de 2024. O apoio do MNSR à contemporaneidade artística na cidade do Porto viu-se perpetuado no depósito das perto de cem obras adquiridas entre 1976 e 1980, período de funcionamento do CAC, que estaria na génese da Fundação de Serralves. O **Museu Nacional de Etnologia** (Lisboa) propõe-se *Desconstruir o Colonialismo, Descolonizar o Imaginário. O Colonialismo Português: Mitos e Realidades*, exposição que aborda o colonialismo português em África, nos séculos XIX e XX, desconstruindo mitos, ideias e teorias forjadas para justificar a presença em África e

as violências da dominação e da exploração dos homens e das terras africanas, privilegiando os territórios coloniais portugueses.

Encomendada pelo Ministério da Cultura, *O Teatro e o 25 de Abril* sonda o papel marcante desempenhado pelo teatro na construção da sociedade portuguesa no período pós-revolucionário. Exposição produzida pelo **Museu Nacional do Teatro e da Dança** (Lisboa), está integrada numa iniciativa que envolve dez companhias de teatro históricas, convidadas a recriar um espetáculo simbólico da sua carreira ou a criar um espetáculo evidenciando os valores de Abril. Ainda sob o signo do teatro, o **Mosteiro da Batalha** comemora Abril com uma encenação de *O Motim*, do dramaturgo Miguel Franco, obra proibida pela Comissão de Censura da ditadura.

[*Não*] *Visite a Sala Colonial* é a proposta do **Museu de Lamego**, uma exposição-instalação que resulta do processo de investigação e experimentação de modelos de mediação da coleção de escultura e etnografia de origem africana, em depósito neste Museu. Ainda que não incluído oficialmente nas comemorações de Abril, o **Mosteiro dos Jerónimos** (Lisboa) dedica um concerto a Carlos Paredes, resistente antifascista, onde vão pontificar as duas guitarras que o músico legou a este monumento classificado como Património UNESCO. Com direção artística de Ivan Dias, o concerto vai ser transmitido pela RTP1. *Micropolíticas* investiga, entre outras temáticas, a interseção do poder político com o militar, o colonialismo e a geopolítica. A inaugurar no Centro de Arqueologia e Artes de Beja, reúne mais de trinta obras e dá continuidade ao programa de circulação da **Coleção de Arte Contemporânea do Estado** no território nacional, apresentando um conjunto alargado de aquisições recentes, exibidas pela primeira vez ao público. Encerrado para obras, o **Museu Rainha D. Leonor** (Beja) celebra o 25 de Abril nas praças e nas ruas com *Foi há 50 anos, o 25 de Abril*, programa que congrega exposições, conversas, músicas e imagens para resgatar junto da comunidade local as memórias dos que as guardam e a curiosidade dos que as descobrem.

Se o 25 de Abril de 1974 foi o dia inaugural, 2024 ficará marcado pela inauguração do **Museu Nacional Resistência e Liberdade** (Fortaleza de Peniche). Cinquenta anos

passados, a exposição *Resistência e Liberdade* é representativa, por um lado, da luta desenvolvida e da repressão sofrida pelos presos políticos aqui encarcerados e pelas suas famílias e, por outro, presta uma homenagem aos múltiplos movimentos de oposição à ditadura que, na sua diversidade, constituem uma resistência dotada de objetivos, métodos, organização e recursos, com a finalidade de fazer cair o regime fascista português.

Fora do perímetro das comemorações dos 50 anos do 25 de Abril, destaque para a reabertura do **Museu Dr. Joaquim Manso** (Nazaré), depois de quase dois anos encerrado para obras de requalificação, com uma nova exposição de longa duração intitulada *Nazaré entre Marés de Afetos*. A mostra documenta os encontros e desencontros que o mar provoca nesta região, através dos olhares e dos labores das suas gentes, simbolizados, na proposta museográfica, pelas coleções do Museu e por novos materiais documentais audiovisuais que serão integrados no renovado circuito expositivo.

O **Palácio Nacional da Ajuda** (Lisboa) propõe *Mesa Real – Artes da Mesa*, que vai mostrar parte significativa dos serviços de cerâmica e de prata da Casa Real, a par de utensílios relacionados com a mesa, atualmente em reserva. Com esta exposição permanente, pretende-se recuperar espaços que nunca estiveram abertos ao público, como a sala das lavagens. Ainda em Lisboa, o **Panteão Nacional** dá a conhecer, em *Guerra Junqueiro – O Capricho da Arte*, uma faceta menos conhecida do poeta: a de conhecedor e colecionador de arte. A mostra reúne peças de cerca de uma dezena de instituições, e inclui trabalhos de artistas plásticos do início do século XXI que se debruçaram sobre a obra de Guerra Junqueiro.

### Congressos, encontros, conferências

O VI Encontro Internacional de Abadias Cistercienses é um dos momentos mais relevantes da programação do **Mosteiro de Alcobaça**. Desde a sua primeira edição em 2016, estes Encontros assumem-se como um fórum sobre práticas de gestão de sítios

cistercienses (com ou sem comunidade religiosa), envolvendo gestores provenientes de vários países europeus. Têm como objetivos a partilha de boas práticas e a criação de parcerias para o desenvolvimento de projetos conjuntos dedicados ao estudo, conservação, divulgação e promoção do património cisterciense europeu.

O **Palácio Nacional de Mafra** organiza a conferência *A Construção da Liberdade: Os 50 Anos do 25 de Abril e os Museus*, constituída por dois painéis. No primeiro, cinco especialistas em história política e das mentalidades discutem a ideia evolutiva da construção da liberdade, do humanismo renascentista ao alvor do Iluminismo, da abolição da escravatura ao diálogo inter-religioso. No segundo, coorganizado com a APOM – Associação Portuguesa de Museologia, diversas individualidades que viveram ou estudaram o período de mudança nos museus portugueses reúnem-se para debater estas instituições como instrumentos de formação e cidadania.

No âmbito das comemorações dos 300 anos do nascimento de Frei Manuel do Cenáculo, o **Museu Nacional Frei Manuel do Cenáculo** convoca um conjunto alargado de instituições (Biblioteca Pública de Évora, Academia das Ciências, Universidade Nova de Lisboa, Universidade de Évora, entre outras) para celebrar e estudar este vulto do Iluminismo português. Figura tutelar deste Museu, Frei Manuel do Cenáculo (1724-1814) foi um notável colecionador de obras de arte, fundador de bibliotecas e um dos pioneiros da arqueologia em Portugal.

### Internacionalizações: dentro e fora de portas

O **Museu Nacional de Arqueologia** celebra parte do seu 130.º Aniversário fora de portas, cedendo peças, algumas das quais classificadas como Bens de Interesse Nacional, para exposições no Museo de Huelva (*Ídolos Miradas Milenarias desde el Extremo Suroccidental de Europa*) e no Museo Arqueológico de Alicante (*Dinastías. Los Primeros Reinos de la Europa Prehistórica*). Estas incursões por território espanhol completam-se com a participação no encontro *En el Marco de la Celebración: Una Década tras la*

*Inauguración del Nuevo Museo Arqueológico Nacional*, a realizar em Madrid. Este diálogo ibérico é retomado pelo **Museu Nacional de Machado de Castro** (Coimbra) em *Confrontos. Gigantes da Escultura Ibérica no Século XVI*, que assinala o tempo plural da escultura ibérica no século XVI, conjugando a produção de João de Ruão (no MNMC) com um núcleo proveniente do Museo Nacional de Escultura de Valladolid.

Comissariada pela direção do **Museu Nacional dos Coches** (Lisboa) com a colaboração de especialistas nacionais e internacionais, *Da Invenção da Roda ao Esplendor do Coche* percorre a história da evolução do transporte hipomóvel, desde a pré-história até à criação dos primeiros automóveis, numa narrativa que põe em diálogo peças do acervo do MNC com bens culturais de diversas instituições nacionais e internacionais, procurando deste modo assumir a projeção internacional do Museu e das suas coleções. No **Museu Nacional de Arte Contemporânea – Museu do Chiado**, *Cravos e Veludo. Arte e Revolução em Portugal e na Checoslováquia* apresenta o diálogo artístico entre dois países que, no século passado, foram protagonistas de duas revoluções pacíficas a caminho da liberdade, e cujas histórias se cruzam, relevando esta exposição coincidências plásticas insuspeitas entre artistas que, não se conhecendo, foram criando obras cujo diálogo é surpreendente.

*São Bernardino de Siena*, de Piero della Francesca, é a Obra Convidada do Museo Poldi Pezzoli de Milão, em exibição conjunta com a obra *Santo Agostinho* do **Museu Nacional de Arte Antiga**. Dois santos de Piero della Francesca em comunhão artística, unindo temporariamente os destinos de dois relevantes museus europeus.

## Edições

O **Paço dos Duques** (Guimarães) guarda uma das mais importantes coleções de armamento que se reuniram no Norte de Portugal no séc. XIX e inícios do séc. XX. A coleção, composta principalmente por armas brancas, de fogo e elementos de armaduras, é o assunto do livro *As Armas do Paço dos Duques. Fotobiografia do MNAA – 140 Anos de*

*História* é o projeto comemorativo dos 140 anos da constituição do Museu Nacional de Belas-Artes e Archeologia, antecessor do **Museu Nacional de Arte Antiga** (Lisboa), criado em 1884, através da reunião comentada de iconografia gravada e fotográfica de passos e pessoas fundamentais da sua história. Em Guimarães, o **Museu de Alberto Sampaio** publica o catálogo de *Cintilações do Céu: Tesouros de Arte Sacra no Seu Contexto* (título provisório), exposição que ajuda a compreender a importância das obras de arte no contexto da liturgia, exibindo peças de arte religiosa existentes no Museu vimaranense, mas recorrendo também a objetos existentes noutros museus.

O **Museu Nacional de Etnologia** lança um conjunto diversificado de objetos editoriais: os livros *A Equipa de Jorge Dias e o Centro de Estudos de Etnologia Peninsular*, de João Leal, e *Recolhas da Música Popular Portuguesa de Michel Giacometti*, de Anne Cauffriez (acompanhado de quatro CD), e a edição em DVD dos filmes etnográficos realizados em Timor por Ruy Cinatti, na coleção *Filmes Etnográficos*, publicada em parceria com a Cinemateca Portuguesa.

O Catálogo Completo da Obra de Aurélia de Souza e o livro *O Palácio dos Carrancas: O Edifício e a Sua História* são os objetos editoriais mais emblemáticos do **Museu Nacional Soares dos Reis**. Do **Teatro Nacional do Teatro e da Dança** chegam-nos os catálogos das exposições *Gil Vicente. Portugal e Espanha nos Primórdios do Teatro Europeu* e *O Teatro e o 25 de Abril*, este último acompanhado de uma coleção de dez textos censurados de dramaturgos portugueses.

O **Mosteiro de Alcobaça** lança o oitavo volume da coleção *Estudos Monásticos Alcobacenses: Estratégias para a Gestão Cultural e Turística do Património Cisterciense Europeu*, que inclui as intervenções proferidas no V Encontro Internacional de Abadias Cistercienses, em 2023. Na coleção *História e Memória do Real Edifício de Mafra*, reedita-se *Real Edifício Mafrense*, descrição minuciosa do **Palácio de Mafra**, obra basilar para o conhecimento do edifício, de todas as suas divisões e funções, redigido em 1828 por Frei João de Santana, antes da extinção das ordens religiosas. A ilustrar esta edição poderá ser usada uma grande reportagem fotográfica feita por Luís Ferreira Alves (1938-

2022), um notável fotógrafo de património cultural, para a candidatura do Real Edifício de Mafra a Património Mundial.

Uma das mais importantes e originais obras tumulárias da Idade Média – o túmulo conjugal de D. João I e D. Filipa de Lencastre, no **Mosteiro da Batalha** – aguardava uma investigação epigráfica e uma tradução dos epitáfios de latim para português. A investigação epigráfica de Filipa Avellar e a tradução crítica de latim para português de Saul Gomes e António Rebelo estão prontas a publicar, após uma investigação iniciada em 2018. Estudo fundamental tanto para a comunidade científica como para o público em geral, é um contributo essencial para a tumulária medieval portuguesa e europeia.

### Educar, divertir, incluir

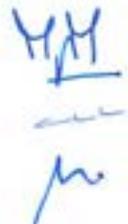
O serviço educativo do **Museu Nacional de Conímbriga** (Condeixa-a-Velha) desenvolve um conjunto de iniciativas que cruzam o lúdico e o didático, como visitas orientadas às escavações, concursos de fotografia, oficinas que recriam atividades laborais da época romana, dinamização de jogos romanos ou o programa **Arqueólogo por um Dia!**, que visa despertar os mais novos para a prática da arqueologia. As atividades dedicadas à acessibilidade e à inclusão prevalecem no **Museu Nacional de Machado de Castro**, com destaque para os programas **EU no musEU**, destinado a pessoas com demência e seus cuidadores informais, **Imagens que Guiam**, para pessoas com dificuldades intelectuais e desenvolvimentais em situação de institucionalização, e **Tateando o Museu**, para cegos e pessoas com baixa visão. Também são expressivas, no **Museu Nacional dos Coches**, as iniciativas inclusivas e de envolvimento com a comunidade, de que são emblemas os programas **Museu Inclusivo** e **Solidário**, que contribui para a igualdade de oportunidade no acesso à educação e à cultura, e **Aproximações**, onde a inclusão do público sénior nas atividades e ações do Museu constitui um vetor da estratégia de proximidade, democratização e diversificação dos seus públicos.

Destinado a alunos de escolas do 1.º ciclo, ensino secundário, cursos profissionais de moda e ensino superior, o projeto Mudar de Roupa em Abril do **Museu Nacional do Traje** (Lisboa) visa a recolha de peças de vestuário, em contexto familiar, que permitam partilhar memórias e discutir as “ditaduras e liberdades” da moda antes e depois do 25 de Abril. Este Museu desenvolve ainda um interessante programa de acessibilidade e inclusão, com iniciativas que envolvem um grupo da comunidade cigana, estágios dinamizados por CERCI e outras instituições de reintegração social ou a produção de guiões multi-formato para cidadãos com necessidades educativas especiais.

Em Braga, os serviços educativos do **Museu dos Biscainhos** e do **Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa** apostam num conjunto de atividades que visam aproximar os Museus das suas comunidades vizinhas. No primeiro, o projeto A Arte da Vizinhança coloca em relação lojas com temas e objetos das coleções dos Biscainhos. No segundo, são promovidas com regularidade as Visitas da Comunidade, dirigidas a vizinhos e a públicos universitários. Mais a norte, o **Museu da Terra de Miranda** (Miranda do Douro), temporariamente encerrado, desloca-se às localidades com o objetivo de se dar a conhecer e de conhecer as pessoas que constroem, que utilizam os objetos e mantêm as práticas culturais que nele habitam. Cada localidade terá uma série de tertúlias/oficinas compostas por vários temas (ciclo do pão, ciclo da lã, contrabando, emigração, lendas e histórias, jogos e brincadeiras, dia de feira e romarias). Em cada uma dessas atividades, os habitantes são convidados a trazer um objeto de estudo que servirá de ponto de partida para uma série de dinâmicas de grupo.

### Itinerâncias, parcerias

A itinerância é a pedra de toque da programação do **Museu Nacional do Azulejo** (Lisboa), onde pontuam exposições com potencial para visitar Ovar (*Azulejos de Manuela Pimentel*) e Lamego (*150 Anos da Fábrica de Cerâmica Viúva Lamego*). Na parceria com as Câmaras Municipais de Aveiro e Ovar (*Passado e Futuro do Azulejo em Portugal*), no âmbito da Capital Portuguesa da Cultura – Aveiro 2024 e do Congresso Nacional e Mostra de



Cidades e Vilas de Cerâmica, o Museu afirma e expande a sua marca em dois importantes polos da azulejaria portuguesa. *Quem És Tu? – Um Teatro Nacional a Olhar para o País*, que desvenda a história partilhada do Teatro Nacional D. Maria II e da Companhia Rey Colaço-Robles Monteiro entre 1929 e 1974, encontra-se em digressão nacional desde março de 2023, tendo já sido apresentada em nove cidades do país. Em Lisboa, no **Museu Nacional do Teatro e da Dança**, será expandida com novos materiais e serão organizados debates, oficinas para famílias e visitas guiadas.

A itinerância de exposições com obras da sua coleção tem sido uma prática recorrente do **Museu Nacional Grão Vasco** (Viseu). Este ano, *O Poder da Paisagem* – que reúne artistas de diferentes períodos que fizeram da paisagem objeto da sua produção – estará patente na galeria do Palácio da Cidadela de Cascais. Enquanto aguarda a sua instalação no Real Edifício de Mafra e na expectativa de manter viva alguma programação e de a descentralizar, o **Museu Nacional da Música** estabeleceu protocolos de colaboração com cinco entidades externas, a saber: Associação Turismo de Lisboa (exposição *Música Souvenir*), Biblioteca Nacional de Portugal (exposição *Uma Coleção com a Casa às Costas*), Fundação José Saramago (concertos e atividades do serviço educativo), Câmara Municipal da Covilhã (concertos e atividades do serviço educativo) e Embaixada da Bélgica em Portugal (concertos).

O projeto CC – MNAz visa a valorização museológica do acervo azulejar integrado do **Convento de Cristo** (Tomar) através de soluções digitais que proporcionem interação com o Museu Nacional do Azulejo. Associam-se assim os riquíssimos espaços azulejares deste Monumento, autêntica "azulejoteca" *in situ*, ao acervo e conhecimento do Museu Nacional do Azulejo, com o qual o Convento de Cristo vai trabalhar em várias frentes, nomeadamente na conservação e interpretação do seu património azulejar integrado.

*Luxúria na Escultura Medieval Portuguesa* vai ser apresentado em simultâneo no **Museu do Abade de Baçal** (Bragança), no **Museu Nacional Soares dos Reis** e no **Museu Alberto Sampaio**. É uma ideia original que se concretiza num processo de investigação artística, suportado por investigação histórica e patrimonial. Caracteriza-se pelo estudo e

mapeamento de esculturas românicas existentes em monumentos do Norte de Portugal, chegando à Galiza, geografia onde são mais abundantes. A proposta é realizar um cruzamento de práticas artísticas digitais e analógicas de imagem fixa e em movimento. Para além do filme, comum aos três museus, são expostas impressões fotográficas e serigráficas de grandes dimensões, a partir dos fotogramas do filme, assim como uma instalação-vídeo multicanal a partir da digitalização do filme produzido, bem como objetos e outros materiais.

Exposição pensada para a itinerância, *Malhoa Pop-Up* mobiliza um conjunto de obras e conceitos a serem cedidos com a chancela institucional e conceptual do **Museu José Malhoa** (Caldas da Rainha). O objetivo é possibilitar a itinerância da instituição pelo território nacional, incentivando novos públicos a conhecerem o Museu e as suas coleções.

## 5. Coleções

Esta Direção concentra competências que abarcam todo o universo do património móvel conservado nos museus, monumentos e palácios nacionais, bem como as que estão cometidas à Museus e Monumentos de Portugal, enquanto entidade a quem compete cumprir e fazer cumprir a política museológica nacional. O acompanhamento da circulação nacional e internacional de bens culturais, bem como os processos de classificação, são particularmente exigentes e assentam em conhecimento e competência técnicos.

O trabalho nos museus, monumentos e palácios tem por base o cumprimento das funções museológicas, significativamente comprometidas nos últimos anos devido à obsolescência da base de dados MatrizNet. O projeto de conversão para uma plataforma atual e funcional está em curso, tendo sido pagos, em 2023, 50% dos 178.000,00€ contratados; após a conclusão, prevista para 2024, será devido o remanescente. Fica ainda de fora a migração da significativa base de imagens MatrizPix, que reúne há mais de três décadas registos fotográficos do património cultural português, que urge resgatar e que implicará significativo esforço tecnológico e financeiro.

O Laboratório José de Figueiredo viu recentemente reconhecida a fragilidade da equipa de excelência que o constitui, devida à redução drástica de efetivos e à idade dos que aí prestam serviço, com a contratação de vinte técnicos especializados. Esta feliz circunstância só fará efetivamente a diferença se este esforço de renovação se mantiver de forma regular e consistente, e for acompanhado de investimento em equipamentos e condições de trabalho – o PRR garante algum reforço, mas é circunscrito no tempo e nos objetivos. A proposta de atividade para 2024 (são indicados 283.420,53€) reflete a necessidade extrema de implementação das rotinas de manutenção de equipamentos e dotação de materiais, há muito descuidadas.

O acompanhamento das atividades dos museus, monumentos e palácios e a monitorização da conservação do património móvel à sua guarda, bem como dos bens de interesse excecional classificados, implicam frequentes deslocações da equipa técnica pelo país.

O carácter excecional da atividade desenvolvida no Laboratório, as suas valências e a necessidade de garantir a constante atualização e divulgação, nomeadamente internacional, exigem a participação em projetos científicos e parcerias académicas, para as quais é necessário garantir uma dotação adequada.

A Rede Portuguesa de Museus (RPM) integra mais de 160 entidades e é desígnio da Museus e Monumentos de Portugal devolver a esta estrutura o dinamismo e a capacidade de influir positivamente na realidade museológica portuguesa que a fez nascer e marcou a primeira década da sua existência. Em 2023, foi apresentado aos membros um plano de ação que consiste na promoção de efetivo trabalho em rede, designadamente através do cumprimento da Lei-Quadro dos Museus Portugueses. Este trabalho implica a constituição de um grupo dinamizador e de núcleos de apoio, aos quais seria atribuída uma verba, anunciada pelo ministro da Cultura, para além da manutenção do programa Promuseus – está a decorrer a edição 2023, de que foram pagos 30% do valor previsto de 1.000.000,00€, sendo os restantes devidos após a conclusão dos projetos aprovados, previstos para o segundo semestre de 2024.

O acompanhamento da RPM esteve nos últimos anos diluído na equipa do departamento de Museus e Monumentos da extinta Direção-Geral do Património Cultural, mas só com uma equipa exclusivamente dedicada a este acompanhamento será possível garantir que o prometido renascimento é efetivo e vá de encontro às necessidades de centenas de instituições e de milhares de profissionais.

Avaliar as necessidades destas áreas é coincidente com o universo total da Museus e Monumentos de Portugal. Assinale-se, assim, a necessidade de garantir que novas competências venham enriquecer a estrutura da Direção de Coleções: a coordenação de

HM  
cu  
M

Boas Práticas não tem qualquer técnico; a Gestão Museológica tem duas técnicas (uma exclusivamente dedicada ao acompanhamento do Museu Nacional Resistência e Liberdade) e a implementação da nova plataforma Raiz (que substituirá a Matriz já em marco) exigirá acompanhamento especializado permanente; na Circulação, urge qualificar novos técnicos.

A Coleção de Arte Contemporânea do Estado (CACE) foi pela primeira vez integrada numa estrutura que garante a adequada gestão museológica do seu acervo. Apesar de generosamente dotada de verba para aquisições (800.000,00€) e gestão (200.000,00€), não tem uma equipa que lhe permita funcionar, nem um espaço para reunir a Coleção em condições adequadas de conservação e segurança. A coordenadora pede, com toda a pertinência, que lhe sejam facultadas condições mínimas para cumprir obrigações sempre crescentes de gestão da Coleção e acompanhamento de outras coleções de arte contemporânea.

Tal como na CACE, é gritante a ausência de um espaço qualificado de reservas, dotado de condições de conservação e segurança para acolher a elevada percentagem de bens culturais que não estão expostos nos museus e monumentos. A Museus e Monumentos de Portugal é já confrontada com a necessidade de pagar armazenamento a várias empresas; esta necessidade crescerá se, rapidamente, não for pensada uma alternativa a esta situação, comum a museus do norte a sul do país.

Não há assistentes técnicos para garantir funções administrativas e de apoio ao Conselho de Administração, nem às diferentes Direções, situação particularmente gravosa para a gestão de documentação e atendimento.

É indispensável garantir com a maior urgência o transporte de equipas (da Direção de Coleções, do Laboratório José de Figueiredo, da Coleção de Arte Contemporânea do Estado, do Arquivo de Documentação Fotográfica, dos diversos museus e monumentos..), bem como de bens culturais, em circulação para exposições e/ou restauro.

## 6. Comunicação

Decorrido o tempo breve de transição prévia à entrada em funções da Museus e Monumentos de Portugal e passadas as primeiras semanas de instalação, a prioridade cumprida foi a de, por um lado, assegurar a adaptação da equipa herdada (insuficiente no número e na adequação) à organização planeada para fazer face aos objetivos identificados no primeiro Plano de Atividade e Orçamento.

Foi igualmente tempo de dar os primeiros passos para o desenvolvimento das áreas mais clássicas da Direção de Comunicação – Relações Públicas e Marketing –, procurando responder tão prontamente quanto possível às necessidades dos museus, monumentos e palácios e, ao mesmo tempo, dar uma resposta aos clientes individuais e profissionais, nacionais e estrangeiros, orientada para a qualidade do serviço e para as necessidades de quem nos procura. Finalmente, foi também este o momento de enunciar, ainda sem desenvolvimento por serem áreas vazias de recursos humanos provindos da anterior organização, os objetivos e os meios necessários para cumprir as futuras políticas editorial e de internacionalização da empresa.

Verifica-se a existência de claros défices de recursos humanos internos na área da escrita (seja comercial, promocional ou narrativa), na área do design e dos serviços audiovisuais, na área do digital e na área comercial, todas elas indispensáveis à boa comunicação da empresa. Seja através da internalização na empresa, seja através da externalização de algumas destas valências, a revisão e satisfação destas necessidades emerge como imperativa e urgente. Também o serviço comercial de distribuição e armazenamento precisa de ser dotado de equipamentos atualizados por estarem obsoletos os meios automóveis, logísticos e de armazenamento ao seu dispor, o que faz perigar diariamente o cumprimento mínimo da respetiva função. Transversalmente, a necessidade de reequipamento tecnológico e de comunicação e a

MPY  
C.C.  
M.

necessidade de segmentação da oferta de formação profissional revelam-se essenciais à prossecução do trabalho dos membros da equipa alocados a esta Direção, à qual compete mobilizar, estruturar e dirigir os recursos humanos, tecnológicos e de conhecimento – claramente deficitários – que contribuem para o desenho do rosto público da Museus e Monumentos de Portugal e das suas unidades, das suas atividades e protagonistas, tendo como foco a proximidade institucional, a excelência reputacional dos edifícios e coleções sob sua gestão e a prestação de um serviço inovador e qualificado junto de públicos nacionais e internacionais.

A necessidade de reforço na área do design, em todas as suas ramificações – que vão da identidade aos suportes gráficos, passando pelo estacionário e pelo digital –, resulta do grau e do volume de solicitações que implicam um desenvolvimento e uma execução urgentes.

A escassez de valências internas na área de comunicação digital da Museus e Monumentos de Portugal e das suas unidades (*site*, redes, aplicações, *newsletters*, publicidade, outros) exige um reforço determinante de recursos humanos, tecnológicos e de conhecimento, para que possa competir com as melhores referências nacionais e internacionais, objetivos inerentes à criação desta Entidade Pública Empresarial.

A criatividade das essenciais campanhas “Business-to-Consumer” (B2C) nacionais e internacionais e as campanhas internacionais “Business-to-Business” (B2B) a desenvolver exigem um investimento consequente em serviços externos, por forma a que possam ter o seu período de execução no segundo semestre de 2024, assim acompanhando as festas de Natal e de Ano Novo.

A requalificação comercial da loja do Palácio Foz, das lojas dos museus, monumentos e palácios, a identificação de redes de lojas parceiras e a vital criação de um espaço digital de *e-commerce*, bem como a renovação do *merchandise* corporativo e temático, carecem de um investimento particularmente importante em termos de pessoas, de meios tecnológicos e de design para que, comercialmente, se não desperdicem os três

picos tradicionais de consumo de objetos culturais: Páscoa, Verão/*Rentrée* e Natal de 2024.

O reforço de meios tecnológicos e humanos é igualmente essencial para que se tenha capacidade de resposta mínima necessária para efetivar as tão desejadas parcerias mediáticas com meios de referência para permutar conteúdos a exibir nos diferentes canais em que estes atuem (agência de notícias, papel, *online*, digital, rádio, *podcast*, televisão e *streaming*), com especial relevo para os meios públicos (Lusa e grupo RTP) e para os meios privados com reconhecido perfil cultural e/ou turístico.

O mesmo é válido para a concretização, também ela fundamental, das parcerias mediáticas de índole comercial e dos acordos locais, regionais e nacionais com parceiros institucionais e redes de *display* – rede de *flyers*, postais e brochuras em espaços culturais; rede de múpis e *outdoors* físicos e digitais, municipais e privados; rede Multibanco; rede de cinemas; rede Colibri; redes de transportes públicos (Área Metropolitana do Porto, Área Metropolitana de Lisboa, CP, Fertagus e operadores rodoviários) e rede TAP/ANA, entre outras – durante este primeiro ano de atividade.

Este trabalho necessita do reforço de meios acima identificados para poder cumprir os pontos cardeais de que não pode abdicar: i) o respeito pela verdade do conteúdo (e do espaço e do tempo que ele traduz); ii) a procura do outro como entidade que nos (faz) falta; iii) a contemporaneidade e a inovação, mas também a legibilidade e a simplicidade na forma; iv) o rigor e a transparência na gestão de pessoas, meios e ideias, evitando redundâncias e praticando o princípio da subsidiariedade no que se refere a contratações análogas nas unidades ou herdadas dos serviços centrais da extinta Direção-Geral do Património Cultural (DGPC).

A Direção de Comunicação só assim poderá contribuir mais efetivamente para os três processos orgânicos que a Museus e Monumentos de Portugal tem de desenvolver em simultâneo para a (re)estruturação de uma comunicação efetiva, a saber:

MM  
C.C.  
h-

- i) assegurar a auscultação, inventariação e organização dos recursos humanos, materiais e imateriais alocados à Comunicação e o seu contributo para a atividade da empresa e respetivas unidades;
- ii) preparar a Museus e Monumentos de Portugal para atuar publicamente em 2024, afirmando desde logo junto do setor cultural e do público em geral o acerto da decisão que conduziu à sua criação, estabelecendo a sua legitimidade pública e caracterizando-se como portadora de uma renovada missão e de valores específicos, isto é, não transitáveis ou transitórios;
- iii) acrescentar valor à comunicação em uso, comunicando-se em termos de identidade corporativa nos diferentes canais que adotará como seus; aumentar o valor percebido das unidades através da adoção de conteúdos, formas e meios de comunicação agregada e corporativa que traduzam o passado, o presente e o futuro dos museus, monumentos e palácios, sendo assim capaz de captar e fidelizar velhos e novos públicos, e reforçar a sua inscrição reputacional e institucional dentro e fora de Portugal.

A Direção de Comunicação espelha a política da empresa no que diz respeito aos recursos humanos. Procura, por um lado, não desvitalizar as unidades inscritas no perímetro da empresa dos recursos humanos que lhes estão alocados e, por outro, valorizar aqueles herdados dos serviços centrais da DGPC, ainda que agora afetos a funções mais condicentes com a missão da Museus e Monumentos de Portugal, procurando sempre preservar os princípios de continuidade funcional, convergência vocacional e estabilidade de estatuto profissional.

## 7. Espaços

As políticas internacionais, e em particular as da Comissão Europeia, têm vindo a salientar a importância e a natureza transversal do património cultural para atingir objetivos estratégicos que conduzam a um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, e contribuam para a sustentabilidade ambiental e o crescimento económico associado ao turismo cultural. Das várias vertentes do património cultural, saliente-se o importante papel dos museus na sua missão de recolher, preservar e investigar bens patrimoniais, usando-os para fins educativos e recreativos. Pela sua missão e valores, os museus refletem a evolução do mundo e da sociedade nas suas diferentes dimensões, transmitindo conhecimento, cultura, memória e identidade às gerações futuras.

O conceito de "sustentabilidade cultural" – definido pela Comissão Mundial das Nações Unidas para a Cultura e o Desenvolvimento como "o princípio da equidade intergeracional, aplicado à gestão do capital cultural, entendido como a cultura herdada dos nossos antepassados, e que será transmitida às gerações vindouras" – é intrínseco aos museus e à sua missão. Os museus são assim instituições fundamentais para a preservação da memória coletiva e, como detentores e zeladores do património comum, criam um sentimento de pertença aos seus visitantes. Desta forma, e para além da sua capacidade de estimular o desenvolvimento cultural, os museus contribuem para o bem-estar das sociedades, mantendo a capacidade de refletir a mudança e a continuidade.

No entanto, o património cultural imóvel enfrenta vários desafios, como a degradação física e os efeitos das alterações climáticas. É essencial aumentar os investimentos para travar a sua degradação e reforçar a sua resiliência a estes desafios. Isto implica não só a conservação e o restauro dos edifícios históricos, mas também a implementação de medidas para mitigar os efeitos das alterações climáticas, como a erosão costeira, as

inundações ou as tempestades. Investir na conservação do património cultural imóvel contribui ainda para o desenvolvimento sustentável, sendo que a reabilitação de edifícios históricos pode promover a eficiência energética e a utilização de materiais sustentáveis.

Os museus nacionais, e em particular os que integram a Museus e Monumentos de Portugal, enfrentam múltiplas dificuldades por falta de um planeamento estratégico de intervenção, o que dificulta a implementação de planos de investimento que os conservem e modernizem. Estamos cientes da importância do PRR na cultura e na mais-valia que representa para os museus, mas sabemos também que um planeamento adequado possibilitaria outras opções de intervenção, mais necessárias e bem mais eficazes no longo prazo.

Um mês e meio depois da emergência pública da Museus e Monumentos de Portugal, a Direção de Espaços debate-se com inúmeros problemas funcionais nos edifícios, equipamentos e infraestruturas, que levaram mesmo ao encerramento temporário de alguns museus. Os problemas com que nos deparamos – coberturas que permitem infiltrações, tubagens de abastecimento de água em chumbo, o deficiente estado de conservação de instalações elétricas, elevadores, instalações sanitárias e redes de drenagem – permitem desde já classificar como mau o estado geral dos nossos museus, monumentos e palácios. A este diagnóstico pode acrescentar-se a ineficácia dos sistemas de deteção e alarme de incêndios, a inexistência de sinalética de evacuação de emergência, assim como problemas de segurança que decorrem de uma deficiente estabilidade estrutural das coberturas, atacadas por fungos de podridão e de insetos xilófagos. Poderíamos continuar...

Sabemos que não é fácil, mas apenas a realização de estudos contínuos e integrados permitirá definir uma estratégia de intervenção que estabeleça uma hierarquização de ações a implementar e responda às reais necessidades de cada edifício e das suas coleções.

Neste contexto, é reconhecida a ausência de informação de base que permita realizar uma análise integrada das condições dos edifícios à guarda da Museus e Monumentos de Portugal, sendo, portanto, essencial:

- Realizar o levantamento arquitetónico e estrutural de todos os edifícios que permitam a posterior evolução para modelos de informação tridimensional da construção para património cultural (“Heritage Building Information Modelling”);
- Realizar estudos de diagnóstico ao estado de conservação dos edifícios (incluindo as condições de segurança da estrutura, capacidades de carga e condições higrotérmicas), de modo a conhecer as suas necessidades em termos de condições de segurança e de preservação das coleções (em exposição e em reserva);
- Dotar os museus de equipamentos adequados para pessoas com mobilidade reduzida, de modo a garantir um acesso mais inclusivo aos edifícios, e garantir a adequada implementação das diretivas internacionais que garantam a acessibilidade a todas as áreas visitáveis;
- Desenvolver e garantir a aplicação de planos de manutenção dos edifícios que permitam garantir condições de segurança adequadas e o bom funcionamento dos seus equipamentos e infraestruturas (i.e., novas redes de abastecimento de água, desativando as existentes em chumbo; melhoramento das redes de drenagem de águas pluviais e de esgotos, evitando sistemas de bombagem; garantia do bom estado dos sistemas elevatórios, elevadores e monta-cargas; manutenção regular de caleiras e tubos de queda, entre outros);
- Desenvolver e garantir a aplicação de planos de gestão de risco para os edifícios e as suas coleções que incluam:
  - Planos de ação para a mitigação de riscos e de adaptação às alterações climáticas, estabelecido com base num estudo dos perigos naturais ou antrópicos relevantes para cada edifício e respetivas coleções;

H.M.  
C.C.  
M.

- Planos de gestão de emergência adequados para pessoas e bens que estabeleçam as ações a realizar e os meios a mobilizar para diferentes cenários de emergência;
- Ações de formação e treino para funcionários, no sentido de preparar as intervenções a realizar em cenários de emergência, envolvendo as partes interessadas relevantes (e.g., agentes de proteção civil).
- Analisar, incluir e implementar medidas de adaptação às alterações climáticas e políticas de redução do risco de catástrofe durante as intervenções nos edifícios;
- Optar por intervenções que vão no sentido do cumprimento da redução dos consumos de energia, água e materiais, e respetivas emissões de Gases de Efeito de Estufa, de forma a cumprir os objetivos do ECO.AP 2030.

## 8. Pessoas

### 8.1. Evolução do quadro de pessoal

Com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 79/2023, de 4 de setembro, foi identificada e aprovada pelas tutelas, para o ano de 2023, uma estrutura mínima de recursos humanos essenciais à preparação do arranque da atividade da empresa (sem prejuízo de posterior avaliação por parte do conselho de administração), perfazendo um total de 47 trabalhadores.

A Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E., por força do referido decreto-lei, sucedeu, a 1 de janeiro de 2024, à Direção-Geral do Património Cultural (DGPC) e às Direções Regionais de Cultura (DRC), nas atribuições, na missão e na gestão dos museus, monumentos e palácios sob sua administração, sucedendo igualmente na posição contratual de empregador de cerca de 950 trabalhadores, resultantes da transição direta dos que exercem funções em:

- i) 38 museus, monumentos e palácios geridos por esta empresa, bem como os trabalhadores que desempenham funções no âmbito do disposto nos artigos 4.º e 9.º do susodito Decreto-Lei n.º 79/2023, de 4 de setembro;
- ii) Laboratório José de Figueiredo;
- iii) Divisão de Comunicação e Marketing, integrada no departamento de Modernização e Transição Digital da DGPC;
- iv) Divisão de Gestão e Manutenção Técnica, integrada no Departamento de Estudos e Projetos da DGPC.

No entanto, verifica-se que parte dos trabalhadores essenciais à prossecução da missão e atribuições da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. transitaram para o Património Cultural, I. P., no âmbito do Decreto-Lei n.º 78/2023, de 4 de setembro, pelo que, de forma a garantir a estabilidade da gestão dos museus, monumentos e palácios tutelados pela empresa, será necessário prosseguir com a contratação de pessoas.

MM  
M.

Refira-se que nas principais áreas de suporte à atividade da empresa – administrativa, financeira, contratação pública, pessoas, tecnologias e sistemas de informação – não transitou um único recurso das entidades a que a empresa sucedeu. Na área da manutenção de espaços, transitou um número muito reduzido de trabalhadores, insuficientes para assegurar a manutenção preventiva das mais de quatro dezenas de edifícios dispersos por todo o país (alguns classificados como Património Mundial pela UNESCO), tendo já sido identificadas situações de risco iminente.

Ademais, nas áreas *core*, e conforme referido no estudo de viabilidade económica e financeira elaborado pela Parpública que esteve na génese desta empresa, cumpre salientar a carência crónica de recursos humanos com que a DGPC, as DRC e em especial os museus, monumentos e palácios delas dependentes têm sido confrontados ao longo dos anos, fruto, designadamente, da saída para aposentação ou reforma de trabalhadores, sem que a mesma tenha sido acompanhada da necessária substituição. Esta carência crónica conduz, por um lado, à impossibilidade de assegurar a composição mínima necessária para o desenvolvimento da atividade dos museus, monumentos e palácios, com mínimos de segurança para espaços e coleções; e, por outro, à necessidade de encerrar total ou parcialmente alguns espaços, colocando em causa o cumprimento da missão de serviço público, com os inerentes prejuízos para a experiência dos visitantes, para o turismo e para a reputação da empresa e do próprio Estado.

Tratando-se de um problema transversal, sinalizam-se, no entanto, três situações particulares de carência de assistentes técnicos que não foram acauteladas nos recrutamentos efetivados em 2023. Importa ainda esclarecer que a organização do trabalho num museu é feita através de escalas, com folgas rotativas, e que, para além de trabalhadores que asseguram funções essenciais ao percurso da visita, como vigilância e assistência aos visitantes, existem outras funções que importa assegurar, como o atendimento em lojas e bilheteiras, muitas vezes situadas em locais afastados.

- i) A 19 de dezembro de 2023 reabriu o Museu José Malhoa, nas Caldas da Rainha, contando apenas com 3 assistentes técnicos, sendo necessário um mínimo de 6;



- ii) Está prevista a abertura do Museu Nacional Resistência e Liberdade, em Peniche, a 27 de abril, no âmbito das comemorações dos 50 anos do 25 de Abril. Prevendo-se uma dotação de cerca de 12 trabalhadores para assegurar o seu funcionamento, o Museu conta atualmente com apenas 2 assistentes técnicos;
- iii) Prevê-se a abertura do Museu Nacional da Música, em outubro. A sua valiosa coleção estará exposta ao longo de diversas salas situadas na fachada norte e parte da fachada nascente do Real Edifício de Mafra. O Museu conta atualmente com apenas 3 assistentes técnicos, a trabalhar no inventário e nas reservas.

Acresce uma média etária de 58 anos, o que justifica não só o suprimento de necessidades já existentes, imprescindíveis à prossecução das atividades da empresa e à salvaguarda do nosso património cultural, mas também um investimento no rejuvenescimento das pessoas, assegurando a necessária passagem de conhecimento, muitas vezes especializado e único. Importa ainda referir que, entre as datas de publicação das listas de transição e 31 de dezembro de 2023, véspera da efetiva transição dos trabalhadores para a empresa, cessaram vínculo com as entidades a que sucedemos cerca de 16 trabalhadores que satisfaziam necessidades permanentes, nomeadamente por aposentação, reforma e por seleção em procedimento concursal noutras entidades. Os 16 trabalhadores distribuem-se pelas seguintes carreiras: 1 assistente operacional, 11 assistentes técnicos e 4 técnicos superiores, todos eles indispensáveis para o cumprimento da missão de serviço público que foi cometida à empresa. A partir de 1 de janeiro de 2024, a Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. entrou na plenitude da gestão dos museus, monumentos e palácios que lhe foi adstrita pelo Decreto-Lei n.º 79/2023, de 4 de setembro. Para que possa dar a devida e cabal continuidade à sua atividade, carecerá de, ao longo do ano de 2024, proceder à contratação de pessoas que possam concretizar tal missão.

## 8.2. Gestão da transição, formação e rejuvenescimento

Na senda da transição dos recursos humanos para a Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E., e como foi descrito no estudo subjacente à criação da empresa, importa implementar um conjunto de operações e de ferramentas necessárias à gestão da mudança. Desta forma, será necessário adotar uma comunicação clara e objetiva sobre o processo de mudança, incluir a Direção de Pessoas nas discussões sobre a missão da empresa e garantir que todos os colaboradores se encontram devidamente alinhados com as mudanças propostas.

A opção pelo modelo empresarial que foi definido para a gestão dos museus, monumentos e palácios deve ser acompanhada de uma estratégia focada nos colaboradores da organização, cultivando neles um sentimento de identidade e pertença a esta nova entidade e ao seu modelo organizacional. Para tal, deve-se também identificar as principais necessidades formativas, o que se deverá traduzir na construção de um plano de formação. Além da formação regular, que estimule o crescimento profissional das pessoas, recomenda-se a implementação de um plano de apoio contínuo destinado a promover um ambiente de trabalho produtivo e saudável, aliado à necessária promoção e retenção de talentos.

Este plano formativo deverá ter por base o mapeamento das principais competências de cada departamento e as perspetivas de transformação tecnológica transversal a toda a empresa, que irá exigir uma adaptação das pessoas à estrutura atual.

De acordo com a informação obtida junto da DGPC respeitante ao quadro de pessoal efetivo em 2022, verifica-se que cerca de 54% das pessoas têm idade igual ou superior a 55 anos e cerca de 34% têm idade entre 45 e 54 anos, inclusive. Estes dados revelam a importância de rejuvenescer a rede de colaboradores para trazer novos conhecimentos e competências para a empresa.

Neste sentido, será necessário implementar um programa de recrutamento motivado quer pelo envelhecimento das pessoas atuais, quer pela escassez de pessoas especializadas e com habilitações consonantes com os objetivos a atingir nos museus, monumentos e palácios. Em convergência com o descrito, e dada a importância de priorizar a transição digital, é

fundamental que o recrutamento tenha em consideração a necessidade de integrar colaboradores com competências digitais e tecnológicas e/ou com aptidão para o desenvolvimento das mesmas.

### 8.3. Criação de carreiras: estrutura remuneratória e de desempenho

Uma das tarefas a desempenhar será a criação e implementação do regulamento de relações laborais, incluindo o sistema de carreiras da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E., estabelecendo os critérios de estrutura remuneratória e de efeitos decorrentes da avaliação do desempenho, cujo objetivo primordial será o de manter os colaboradores motivados no desempenho das suas funções.

Para o efeito, e conforme estabelecido no diploma que procedeu à criação da empresa, pretende-se estabelecer o quadro evolutivo das carreiras, definindo os grupos funcionais e respetivas funções, a evolução na carreira e a respetiva progressão, considerando na essência o alinhamento com a atividade e a dinâmica na prossecução da missão e das atribuições da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E.

Dessa forma, em 2024, serão implementados os instrumentos jurídico-laborais necessários ao funcionamento da empresa, incluindo aqueles relativos à promoção da segurança e saúde no trabalho.

### 8.4. Seleção dos diretores dos museus, monumentos e palácios

As comissões de serviço dos diretores dos museus, monumentos e palácios, bem como da curadora da Coleção de Arte Contemporânea do Estado, designada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 45/2022, de 20 de maio, incluindo os cargos que vinham a ser exercidos em regime de substituição, cessaram *ope legis* com a entrada em vigor do diploma que criou a empresa, mantendo-se os atuais diretores em funções até à conclusão dos concursos de seleção dos futuros titulares dos cargos, já no quadro da nova organização.

Assumindo estes dirigentes especial importância na atividade da empresa, o processo de seleção é uma das importantes tarefas a desenvolver pela Direção de Pessoas ao longo do ano de 2024, de acordo com o cronograma definido pelo diploma legal, a saber:

- i) Definição, até ao final de fevereiro de 2024, dos termos e das condições dos procedimentos concursais de seleção dos diretores dos museus, monumentos e palácios, do diretor do Laboratório José de Figueiredo e do curador da CACE;
- ii) Abertura dos procedimentos concursais até ao final do 1.º semestre de 2024.

### 8.5. Gastos com pessoal

O estudo subjacente à criação da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. previa um valor de gastos com pessoal de cerca de 27,3 milhões de euros no primeiro ano de atividade da empresa e um valor de cerca de 27,6 milhões de euros em 2033, espelhando um crescimento bastante tímido desta rubrica, que se devia, em grande parte, ao facto de a projeção do valor dos gastos com pessoal não incluir atualizações salariais nem possíveis impactos provocados pela inflação.

Este valor foi logo revisto em sede de apresentação do primeiro PAO 2024, com a projeção da inclusão dos trabalhadores das Direções Regionais de Cultura do Norte, Centro, Alentejo e Algarve afetos a cada um dos 13 museus e monumentos, que, para além dos 25 incluídos no estudo inicial, transitaram também para a gestão da empresa pública. Estas estimativas foram determinadas tendo em consideração as listas de transição apresentadas por cada uma destas instituições e também pela Direção Geral do Património Cultural, tendo-se chegado a um montante de 29,4 milhões de euros com gastos com pessoal, valor que naturalmente teria que ser validado com os processamentos a desenvolver no início de 2024, dada a insuficiência de dados disponíveis, desde logo, quanto ao impacto da avaliação de desempenho do biénio 2021/2022 na atualização destas remunerações.

Foi essa validação e análise que procedemos nestes primeiros dois meses de atividades e que nos permitiu estabilizar os custos com pessoal para 2024 e melhor projetar 2025 e 2026, tomando por base a seguinte informação:

- i) Estabilização do quadro de pessoal que transitou para a empresa por extinção da DGPC e DRC's:
  - a. À data de elaboração do presente Plano de Atividade e Orçamento (PAO), as listagens de pessoal resultantes do processo de transição resultavam na transferência de cerca de 950 pessoas, provenientes de todos estes organismos, conforme o quadro incluído no ponto 10.2.2.2 deste PAO.
  - b. No conjunto destas transições incluía-se as contratações que a DGPC concluiu em novembro e dezembro de 2023 para os museus, monumentos e palácios: i) a 29 de dezembro iniciaram funções 37 conservadores-restauradores com uma remuneração mensal bruta que inicialmente se perspetiva de 1.333,35 € (em 2024 foi atualizada para 1.385,99 €, sendo que alguns destes trabalhadores, por serem detentores do grau de doutoramento, auferem 1.807,04 €); ii) foram contratados 74 assistentes técnicos, que iniciaram funções entre 15 de novembro e 29 de dezembro, com uma remuneração mensal bruta de 869,84 € (em 2024 corresponde a 922,47 €), para reforçar os museus, monumentos e palácios. Na projeção de gastos com estas contratações, assumiram-se 14 meses de remuneração mensal bruta, acrescida dos custos com a Taxa Social Única (TSU) a uma taxa de 23,75%, bem como 11 meses de subsídio de refeição a um valor nominal de 6 €, multiplicado por 21 dias úteis (em média);
- ii) Atualização dos gastos com pessoal associados a estas transições (tendo por base informação apenas disponível no início de 2024), a saber:
  - a. Impacto da valorização remuneratória dos trabalhadores oriundos da DGPC, no âmbito do SIADAP 2021/2022, cujo processo de avaliação só ficou concluído, ainda que não na totalidade, no final de 2023;

- b. Aumento salarial decorrente da valorização remuneratória de trabalhadores integrados na carreira e categoria de técnico superior, com o grau de doutoramento, nos termos da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, cujos pagamentos retroativos se reportam a 1 de janeiro de 2022;
  - c. Impacto das atualizações salariais aplicáveis à Administração Pública no ano de 2024;
  - d. Efeito do acelerador de carreiras de trabalhadores da Administração Pública, bem como do acelerador aplicável a trabalhadores integrados na carreira e categoria de Assistente Operacional e que tinham 30 anos de carreira a 31 de dezembro de 2023.
  - e. Impacto da valorização remuneratória de cerca de 23 trabalhadores, com efeitos retroativos a 1 de janeiro de 2023, no âmbito do SIADAP, cujo processo de avaliação referente ao biénio 2021-2022 não chegou a ser concluído pela DGPC;
  - f. o pagamento de cerca de 4 mil horas de trabalho suplementar prestado nos anos de 2022 e 2023, as quais não chegaram a ser pagas pela DGPC;
  - g. o pagamento de ajudas de custo relativas ao ano de 2023, cujo pagamento não foi assegurado no respetivo ano.
- iii) Apuramento dos gastos com pessoal decorrentes das novas contratações previstas neste período, em particular as necessárias para completar o quadro dos serviços transversais/centrais da Museus e Monumentos de Portugal: para este efeito considerou-se como base o custo salarial (anual) médio de cada carreira e multiplicou-se esse valor pelo número de contratações previstas por tipologia de carreira. O gasto correspondente às novas contratações apenas foi adicionado ao ano contabilístico em que está prevista a contratação, para que o gasto esteja registado no período respetivo, conforme o princípio da especialização;

202  


Considerando que não transitam para a empresa uma parte dos serviços centrais da DGPC, e parte do quadro de pessoal afeto a algumas das unidades que acompanhavam os museus e monumentos geridos por esta entidade, é fundamental o recrutamento e a constituição de uma equipa interna de apoio às áreas transversais de gestão e acompanhamento da atividade da empresa, a saber: gestão administrativa e financeira, pessoas, comunicação e marketing, tecnologias, edifícios e infraestruturas, coleções e bens culturais móveis, inovação e projetos especiais. Neste contexto, para além das 47 contratações aprovadas por despacho conjunto do Ministro da Cultura e do Secretário de Estado do Tesouro (Despacho n.º 433/2023-SET), o presente PAO prevê a contratação de mais 81 colaboradores (dos quais 41 já foram autorizados aquando da aprovação da primeira versão do PAO para 2024) para consolidar a estruturação destas áreas, cujos encargos estão previstos no quadro incluído no ponto 10.2.2.2 acima referido, bem como de mais 20 assistentes técnicos para assegurar a abertura do Museu Nacional Resistência e Liberdade, do Museu Nacional da Música e do Museu José Malhoa, e a substituição dos 16 trabalhadores que, satisfazendo necessidades permanentes, integraram as listas de transição e que cessaram funções por motivo não imputável à empresa antes de 31 de dezembro de 2023.

Da conjugação de todos os pontos acima indicados, foi calculado um montante de gastos com pessoal que em 2024 atinge agora os 32 milhões de euros. Importa referir, contudo, que estas estimativas estão em linha com o estudo de viabilidade económica da empresa, estando os gastos com pessoal abaixo do estimado neste âmbito, se adicionarmos aos valores aí previstos os montantes que transitam dos 13 museus que agora integram a Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E.

Consequentemente foram também atualizadas as estimativas para 2025 e 2026, considerando a atualização das remunerações do quadro de trabalhadores da empresa, mas a poupança, em gasto, decorrente da substituição de colaboradores que se vão reformar no

222  
MM  
M.

horizonte temporal em estudo: tomando como referência que um colaborador pode aposentar-se aos 67 anos, calculou-se, com base na idade atual dos colaboradores ativos nos museus, monumentos e palácios, quantos postos de trabalho vão ser necessários substituir em cada ano. No total, os museus, monumentos e palácios vão precisar de contratar 248 colaboradores nos próximos 10 anos, para garantir a ocupação dos postos de trabalho que hoje existem. Calcularam-se os custos anuais destes colaboradores, sem pressupor qualquer atualização salarial *year on year*, com base na informação de gestão dada, bem como nos pressupostos que foram explicitados na alínea anterior. Com base no custo salarial (anual) médio, ponderado por carreira e alocação (museus, monumentos e palácios ou serviços centrais), modelaram-se os gastos previstos com a contratação de colaboradores para estas posições e apurou-se uma poupança líquida acumulada, a 10 anos, de 630.041,00 €;

Não foram considerados efeitos de baixas médicas de colaboradores nem alterações na estrutura da empresa que não a prevista no organograma disponibilizado e que teve por base o estudo de criação da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E.

ML  
MH  
M.

## 9. Tecnologias

### 9.1. Introdução

O processo de transição não acautelou a passagem de infraestrutura tecnológica para a Museus e Monumentos de Portugal (MMP). Os *datacenters* da Direção-Geral do Património Cultural e da Direção Regional de Cultura do Norte (os únicos existentes) transitaram para o Património Cultural, assim como a equipa de Tecnologias de Informação, sendo que nas restantes Direções Regionais de Cultura transitaram também para as entidades que lhe sucedem.

Neste contexto, a 1 de janeiro de 2024, a MMP não dispunha de qualquer infraestrutura tecnológica centralizada, dependendo totalmente da disponibilização de alguns serviços básicos e avulsos por parte do Património Cultural, sendo necessário um investimento urgente para a aquisição e implementação da infraestrutura essencial que garanta o normal funcionamento da MMP.

Este processo está agora a ser preparado, dado que necessita de um levantamento exaustivo de necessidades, dada a inexistência de um inventário de ativos (computadores, equipamentos de rede, etc.) atualizado de qualquer dos museus, monumentos e palácios ou dos serviços centrais.

O presente plano de atividade e orçamento da Direção de Tecnologias foi elaborado com base na análise do estado atual da infraestrutura tecnológica da empresa, nas necessidades identificadas e nos objetivos estratégicos da MMP.

## 9.2. Visão e estratégia

- **Visão:** Ser uma referência em termos de gestão e utilização de tecnologias de informação e comunicação, potenciando a missão da MMP na preservação, valorização e divulgação do património cultural português.
- **Estratégia:**
  - Modernizar a infraestrutura tecnológica, implementando soluções tecnológicas robustas, seguras e escaláveis que suportem o crescimento da empresa e a otimização dos seus processos;
  - Promover a digitalização dos processos e acervos da MMP, permitindo a sua melhor gestão, preservação e acesso por parte do público;
  - Implementar medidas de segurança adequadas de acordo com os requisitos legais, normas e referenciais recomendados pelo Centro Nacional de Cibersegurança (CNCS), de forma a garantir a proteção adequada dos dados da MMP contra acessos não autorizados, perdas ou danos;
  - Promover a literacia digital, capacitando os colaboradores da MMP para a utilização eficaz das tecnologias de informação e comunicação.
- **Sustentabilidade:** As soluções propostas devem ser economicamente viáveis e contribuir para a otimização dos recursos da empresa, garantindo a boa gestão do dinheiro público e uma utilização transparente, responsável e eficiente dos recursos disponíveis.

cul  
MH  
M.

### 9.3. Diagnóstico

Do diagnóstico em curso, destacam-se os seguintes problemas:

- **Inexistência de infraestrutura de tecnologias de informação de base** – O processo de transição não acautelou a passagem de infraestrutura tecnológica de base para a MMP, nomeadamente um sistema centralizado de gestão de utilizador (domínio corporativo), atribuição dinâmica de endereços de IP e um sistema centralizado de cópia e impressão ou partilha de ficheiros em rede, sistemas essenciais ao funcionamento básico de qualquer organização;
- **Obsolescência dos equipamentos** – Quase todos os computadores que transitaram dos museus e monumentos, portáteis e POS, estão obsoletos e a necessitar de substituição urgente. A maior parte destes computadores já não suportam qualquer tipo de atualizações, pois o sistema operativo de que dispõem (Windows XP e Windows Vista) foi descontinuado pela Microsoft, não recebendo qualquer atualização de segurança, o que os torna altamente vulneráveis a ataques cibernéticos, *malware* e outras ameaças, representando por isso, segundo referenciais nacionais (Quadro Nacional de Referência para a Cibersegurança – CNCS) e internacionais (Cybersecurity Framework – NIST), um elevado risco de segurança para a organização;
- **Falta de equipamentos para colaboradores** – No final de 2023, foram contratados pelos organismos a que sucedemos cerca de 50 colaboradores, entre técnicos superiores, conservadores-restauradores e assistentes técnicos de bilhética, os quais necessitam de postos de trabalho novos que ainda não lhes foram atribuídos. Igualmente, desde a criação da MMP em outubro de 2023 e até ao final do ano corrente, está prevista a contratação de cerca de 100 postos de trabalho (conforme proposta do Plano de Atividade e Orçamento apresentada), sendo necessário adquirir os equipamentos informáticos e as licenças de *software* para que estes possam desempenhar eficazmente as funções para que foram contratados;

- Obsolescência da infraestrutura de comunicações (voz e dados)** – A infraestrutura de comunicações fixa encontra-se completamente obsoleta, assentando em várias centrais telefónicas analógicas espalhadas pelos espaços tutelados pela MMP, sem suporte técnico dos diferentes fabricantes e com inúmeras falhas funcionais, nomeadamente quebras completas das comunicações dos espaços e com custos de manutenção elevados (mão de obra e substituição de componentes); a infraestrutura de rede de comunicações informáticas da Ala Sul do Palácio Nacional da Ajuda está flagrantemente obsoleta, apresentando falhas graves, o que suscita problemas constantes de falta de rede (internet) ou de desempenho;



- Risco de colapso da infraestrutura de tecnologias de informação que suporta o sistema de inventário móvel dos museus** – Matriz, a infraestrutura que suporta o sistema de inventário móvel dos museus da MMP e da Rede Portuguesa de Museus (RPM), encontra-se em risco de colapso total, o que poderá representar a perda irremediável do trabalho de décadas executado pelos vários museus no âmbito do

222  
YH  
M.

registro e inventário das coleções agora sob a alçada da MMP, bem como por todos os museus que integram a RPM. O servidor em que o sistema Matriz está alojado encontra-se num corredor sem a climatização adequada e a infraestrutura tem cerca de 15 anos, podendo colapsar a todo o momento, sendo que o suporte ao sistema cessou a 30 de novembro de 2014.

- **Inexistência de infraestrutura de armazenamento para a execução do PRR Digitalização** – Está a decorrer um importante processo de Digitalização, Virtualização e Investigação no âmbito do Investimento RE-C04-i01 – Redes Culturais e Transição Digital, previsto no Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), no valor de 6.583.400 €, no âmbito do qual se está a digitalizar, de forma sistemática e em larga escala, acervos e coleções singulares, raros ou em risco, que poderão ser disponibilizados ao público de forma universal e gratuita. No entanto, não foi contemplado ou assegurado qualquer sistema tecnológico para assegurar o armazenamento e a disponibilização deste acervo digital de forma segura e resiliente, estando o mesmo, neste momento, dependente da boa vontade da entidade que se encontra a executar o processo de digitalização e que assegura o armazenamento temporário das imagens, enquanto a MMP não dispor da capacidade tecnológica para o garantir.

Além dos problemas identificados, a Direção de Tecnologias detetou inúmeras lacunas e falhas funcionais, tecnológicas e de risco de segurança cibernética graves, as quais requerem a nossa imediata atenção, nomeadamente:

- A total ausência de *software* de proteção antivírus de nível empresarial e a inexistência de *firewalls* de perímetro na organização. É importante salientar que esta lacuna na segurança representa uma ameaça extrema para a integridade de sistemas e dados, sendo crucial que se tomem medidas imediatas para remediar a situação, algo que passa pela implementação urgente de *software* de proteção antivírus de nível empresarial em todos os postos de trabalho e pela instalação de *firewalls* de perímetro em toda a infraestrutura de tecnologias de informação;

- A inexistência de infraestrutura de cópias de segurança. Esta é uma preocupação crítica relacionada com a segurança e a resiliência dos sistemas de informação: a falta de uma infraestrutura adequada de cópia de segurança representa um risco substancial para a integridade dos dados da MMP e a continuidade das suas operações. Para mitigar esses riscos, é fundamental que seja implementada uma infraestrutura de cópia de segurança robusta e abrangente. Isso inclui a definição de políticas de *backup*, a seleção de tecnologias adequadas de armazenamento e recuperação de dados, e a realização regular de testes de recuperação de desastres;
- É necessário resolver os problemas tecnológicos (rede informática, WorkStations e sistemas de armazenamento de imagem) no Forte de Sacavém, instalações onde se encontram instalados os serviços da Coleção de Arte Contemporânea do Estado e do Arquivo de Documentação Fotográfica. A infraestrutura de rede e servidores está obsoleta e os equipamentos disponíveis são desadequados às necessidades dos serviços;
- Não existe uma forma eletrónica eficaz de registo, organização e classificação dos processos. No processo de transição, a MMP não ficou com qualquer ferramenta tecnológica de gestão e *workflow* documental integrado e eficaz, não dispondo igualmente de qualquer portal de intranet para comunicar com os equipamentos que gere e que estão espalhados pela totalidade do território nacional;
- Não transitou qualquer solução ou equipamento de registo biométrico de assiduidade/pontualidade dos espaços geridos, sendo que o mesmo é ineficazmente efetuado de forma manual (registo em livro de ponto);
- Nos museus, monumentos e palácios verifica-se a existência de inúmeros problemas com a infraestrutura de rede e as ligações de internet (falhas e falta de velocidade no acesso), os quais redundam frequentemente na impossibilidade de venda dos bilhetes nos espaços (entrando os visitantes sem que lhes seja cobrada a visita) e, conseqüentemente, na perda de receita.

2-1-1  
MM  
M.

## 9.4. Plano de Atividade

### 9.4.1. Intervenções urgentes

#### Reabilitação da infraestrutura Rede – Networking (130.000,00€)

- **Reformulação da rede passiva da ala sul do Palácio Nacional da Ajuda (PNA)**  
– Considerando o aumento considerável do número de trabalhadores a exercer funções nesta ala do PNA e a necessidade de utilizar espaços que estavam abandonados há vários anos – os quais não estão dotados de qualquer infraestrutura física de rede ou, nos casos onde esta exista, é necessário proceder à sua completa reformulação – , torna-se necessário efetuar uma intervenção incisiva de forma a dotar estes espaços da infraestrutura física de rede de comunicações mínima (cablagem, bastidores murais, pontos de ligação, etc.) necessária ao funcionamento das equipas;
- **Capacitação da infraestrutura de ativos de rede** – Com o crescimento do número de utilizadores na ala sul do PNA, os equipamentos de rede existentes (*switches* com mais de 15 anos, e *switches* para utilização em ambientes "home office") deixaram de ter capacidade física (portas de rede disponíveis para ligar os novos computadores) e lógica (falta de desempenho para aguentar com o aumento do volume de dados). Assim, torna-se necessária a substituição destes equipamentos por outros com um maior número de portas livres e com maior capacidade de desempenho. Por razões técnicas e funcionais, e sempre que economicamente for mais vantajoso, deverá proceder-se a esta ampliação pela utilização de rede Wi-Fi.

#### Criação de infraestrutura de *datacenter* (500.000,00€)

A MMP necessita de implementar um modelo híbrido de infraestrutura de *datacenter* que combine os benefícios de um *datacenter on-premises* com a flexibilidade e

2-2  
MH  
h.

escalabilidade da nuvem pública, respeitando uma lógica de sustentabilidade financeira alinhada com os princípios da Estratégia Cloud para a Administração Pública portuguesa aprovada em 2020, que recomenda a “adoção da Cloud pública, sempre que possível, em modelo inteligente, seguro e eficiente”. Esta Estratégia resulta da definição de uma abordagem comum que permite alavancar a utilização da nuvem pública, um pilar essencial para a economia digital da União Europeia. O modelo híbrido permite à MMP escolher a melhor solução para cada tipo de carga de trabalho, utilizando o *datacenter on-premises* para aplicações críticas e a nuvem pública para aplicações menos críticas ou que necessitem de escalabilidade rápida. A nuvem pública oferece escalabilidade automática para cima e para baixo, permitindo à MMP aumentar ou diminuir os recursos de computação e armazenamento de acordo com as suas necessidades. Esta infraestrutura de *datacenter* híbrida permite:

- Centralizar os seus sistemas e dados: atualmente, os sistemas e dados da MMP estão dispersos por vários locais, o que dificulta a sua gestão, segurança e acesso. Um *datacenter* centralizado permitirá a integração e o controlo de todos os sistemas e dados da empresa, otimizando a sua performance, disponibilidade e segurança;
- Melhorar a performance e escalabilidade: um *datacenter* moderno permitirá à MMP escalar os seus sistemas e dados de forma eficiente e segura, acompanhando o seu crescimento e necessidades futuras;
- Garantir a segurança da informação: um *datacenter* moderno permitirá a implementação de medidas de segurança avançadas para proteger os dados da empresa contra acessos não autorizados, perdas ou danos;
- Redução de custos: a longo prazo, um *datacenter* moderno permitirá à MMP reduzir custos com infraestrutura, energia e manutenção;
- Maior disponibilidade dos sistemas: a infraestrutura redundante do *datacenter* garantirá a alta disponibilidade dos sistemas da MMP, minimizando o tempo de inatividade e aumentando a produtividade da empresa.

222  
MM  
M

#### **Aquisição de computadores (220.000,00€)**

A aquisição de novos computadores para fazer face à abertura de novos postos de trabalho e à necessária substituição dos computadores obsoletos é fundamental e urgente para garantir a segurança, a produtividade, a competitividade e o sucesso da MMP. A aquisição de computadores é fundamental para garantir que os novos colaboradores possam ter acesso às ferramentas necessárias para realizar as suas funções de forma eficiente e produtiva. É igualmente urgente a adoção de medidas imediatas para realizar a substituição dos equipamentos e garantir a sua migração para sistemas modernos e seguros. Computadores obsoletos apresentam riscos elevados para as organizações, sistemas obsoletos são mais suscetíveis a ataques de *ransomware*, o que pode levar à perda de dados críticos e custos financeiros significativos. Uma falha crítica num dos computadores obsoletos pode levar a interrupções de serviços críticos para o negócio, como a paragem das bilheteiras, impactando negativamente a operação e negócio da MMP. Assim, a MMP deve tomar medidas imediatas para realizar a aquisição dos equipamentos e garantir a sua instalação e configuração adequadas, prevendo-se a necessidade de substituir os computadores obsoletos afetos a áreas críticas da MMP, devendo a substituição dos restantes equipamentos ocorrer faseadamente, de acordo com a disponibilidade financeira da empresa, nos anos seguintes.

#### **9.4.2. Investimentos estratégicos:**

##### **Sistema de gestão de bilhética (150.000,00€)**

A aquisição de uma nova solução de bilhética para a MMP permitirá otimizar a venda e gestão de bilhetes, aumentar a receita da empresa e melhorar a experiência dos clientes. A solução atual é desajustada das reais necessidades da empresa, não responde às necessidades identificadas pelos diretores dos museus, monumentos e palácios e não acompanha as últimas tendências do mercado. A solução atual apresenta custos de manutenção e suporte elevados e causa insatisfação nos clientes devido à sua lentidão, falta de funcionalidades e

uma interface pouco amigável. A nova solução de bilhética fornecerá à MMP funcionalidades essenciais para o seu negócio, como a otimização de venda *online* de bilhetes, a gestão de controlo de acessos e a integração com outros sistemas. A nova solução permitirá reduzir os custos de manutenção e suporte, centralizando numa única solução o que agora é gerido por cinco soluções distintas, herdadas da Direção-Geral do Património Cultural e das várias Direções Regionais de Cultura. A nova solução proporcionará aos clientes uma experiência mais satisfatória, com um sistema rápido, funcional e com uma interface amigável.

#### **Solução de segurança integrada (120.000,00€)**

Num mundo empresarial cada vez mais digital e interligado, a segurança da informação é uma preocupação crucial para garantir a proteção dos ativos da empresa e mitigar os riscos associados à cibersegurança. A ausência de uma solução de segurança de *endpoint* e *firewall* expõe a MMP a uma série de ameaças cibernéticas, incluindo *malware*, ataques de *ransomware*, intrusões de rede e roubo de dados. Sem uma proteção adequada, corremos o risco de enfrentar consequências devastadoras, como perda de dados, interrupção das operações comerciais, danos à reputação e possíveis sanções legais e financeiras. Investir numa solução de segurança integrada não é apenas uma medida preventiva, mas uma necessidade estratégica imperativa para proteger os ativos digitais e garantir a continuidade do negócio num ambiente cada vez mais hostil. Ao adotar uma abordagem proativa à cibersegurança, estaremos a fortalecer a nossa resiliência contra as ameaças emergentes e a salvaguardar o futuro da empresa.

#### **Backup e disaster recovery (120.000,00€)**

Atualmente, a MMP não dispõe de uma solução de *backup* e *disaster recovery*. Assim, é essencial reconhecer a urgente necessidade de adquirir uma solução robusta que garanta a proteção de dados e a capacidade de recuperação em caso de imprevistos. A falta de uma

solução de *backup e disaster recovery* deixa a empresa vulnerável a diversos riscos, como falhas de *hardware*, ataques de *malware*, desastres naturais ou erros humanos. Sem a devida proteção, corremos o risco de enfrentar a perda irreversível de informações críticas, o que poderia resultar em interrupções operacionais, prejuízos financeiros e danos à reputação da empresa. A aquisição de uma solução de *backup e disaster recovery* não é apenas uma medida preventiva, mas um investimento fundamental na proteção dos dados da empresa e deve ser considerada uma prioridade para a MMP.

#### Plataformas de produtividade e negócio (200.000,00€)

- **Gestão e *workflow* documental** – A necessidade de aquisição de uma solução de gestão e *workflow* documental é essencial para a MMP. A implementação de um sistema moderno e eficiente permitirá otimizar a gestão dos documentos da empresa, aumentar a produtividade dos colaboradores e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Garante benefícios como:
  - Automatização de processos: a solução automatizará tarefas repetitivas, como a criação, indexação, arquivamento e recuperação de documentos;
  - Centralização de documentos: todos os documentos da MMP serão armazenados num único repositório central, facilitando o seu acesso e controlo;
  - Melhoria da segurança: a solução fornecerá mecanismos de segurança para proteger os documentos contra acessos não autorizados, perdas ou danos;
  - Rastreabilidade: a solução permitirá rastrear o histórico das alterações dos documentos e identificar as versões mais recentes;
  - Melhoria da produtividade: a solução permitirá que os colaboradores trabalhem de forma mais eficiente e produtiva.

Handwritten initials in blue ink, possibly "MH" and "M".

- **Service desk** – A aquisição de uma solução de *service desk* para a MMP é fulcral. A implementação de um sistema moderno e eficiente permitirá otimizar a gestão de solicitações de suporte (tecnologias de informação, recursos humanos, manutenção, etc.), aumentar a produtividade dos colaboradores e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Atualmente, estas tarefas de resposta a solicitações de suporte assentam em processos manuais ineficientes e morosos, pois são recebidas por vários canais diferentes, o que dificulta o seu acompanhamento e resolução, não existindo um processo padronizado para o seu tratamento, o que pode levar a inconsistências na qualidade dos serviços prestados. A introdução de uma solução de *service desk* resultaria nos seguintes ganhos:
  - Automatização de processos: a solução automatizará tarefas repetitivas, como o registo, triagem e encaminhamento de solicitações de suporte;
  - Centralização de solicitações: todas as solicitações de suporte serão registadas num único sistema, facilitando o seu acompanhamento e resolução;
  - Padronização de processos: a solução permitirá definir um processo padronizado para o tratamento das solicitações de suporte, garantindo a qualidade dos serviços prestados;
  - Métricas e relatórios: a solução fornecerá métricas e relatórios para avaliar a eficiência da gestão das solicitações de suporte.
  
- **Portal de intranet** – A eficácia operacional e a comunicação eficiente são pilares fundamentais para o sucesso de qualquer organização. Reconhecendo a importância estratégica da gestão de informações e da colaboração interna, propomos a aquisição de um portal de intranet para a MMP. Ao centralizar informações, facilitar a comunicação e garantir a segurança dos dados, estaremos a fortalecer a nossa capacidade de responder rapidamente às solicitações e de superar os desafios operacionais com confiança. Assim, a sua aquisição é um investimento essencial para impulsionar o sucesso e o crescimento sustentável da empresa.

202  
MH  
A  
A

- **Gestão de assiduidade** – Na busca contínua pela eficiência operacional e pela modernização dos processos internos, é crucial reconhecer e abordar lacunas que possam comprometer a gestão eficaz dos recursos humanos. Neste sentido, a aquisição de uma nova solução de gestão de assiduidade com recurso a terminais biométricos, substituindo o registo manual realizado através de livros de ponto, é estratégico para a empresa. O registo manual, além de ser suscetível a erros e fraudes, é moroso e pouco eficiente. A ausência de uma solução tecnológica para a gestão de assiduidade representa um obstáculo significativo para o acompanhamento preciso das horas trabalhadas, a gestão de faltas e a elaboração de relatórios relacionados com a presença dos colaboradores. A adoção de uma solução de gestão de assiduidade com terminais biométricos representa um investimento estratégico para a empresa, não apenas em termos de eficiência operacional, mas também em termos de transparência, segurança e conformidade. Ao modernizar os processos de registo de assiduidade, estaremos a promover uma cultura de responsabilidade e integridade, além de otimizar a utilização dos recursos humanos disponíveis.

## 10. Informação Financeira

### 10.1. Pressupostos de Execução, Gestão e Orçamento

#### 10.1.1. Quadro Síntese

Demonstrações financeiras				
	Unid: 1 000			
Balanco	2023	2024	2025	2026
Ativo (total)	1 385	98 574	109 645	130 496
não corrente		95 116	107 314	127 883
corrente	1 385	3 457	2 331	2 613
CP (total)	1 200	96 967	103 065	112 952
rest. trans.		-300	1 067	2 328
Passivo (total)	186	1 606	6 580	17 544
não corrente				
corrente	186	1 606	6 580	17 544
Demonstração de resultados				
	2023	2024	2025	2026
Volume de Negócios (incl. ICs)		56 175	63 937	72 355
% de crescimento			14%	13%
Gastos com Pessoal	-252	-32 059	-34 147	-35 708
% de crescimento		1262%	7%	5%
Fornecimentos e serviços externos	-48	-18 213	-17 885	-18 155
% de crescimento		37926%	-2%	2%
EBITDA	-300	3 947	4 114	5 202
% de crescimento		-1416%	4%	26%
EBIT	-300	1 730	1 594	2 244
% de crescimento		-67%	-8%	40%
Resultado líquido	-300	1 367	1 260	1 774
% de crescimento		-55%	-8%	40%
Eficiência operacional				
	2023	2024	2025	2026
GO/VN		90%	82%	75%
GO/IP (SNS)				

2-1  
MH  
#

### 10.1.2. Considerações iniciais

A elaboração do presente Plano de Atividade e Orçamento (PAO) teve em consideração o objeto e a missão da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E., definidos através do Decreto-Lei 79/2023, de 4 de setembro, que procede à criação da empresa, as orientações da tutela para a estruturação da atividade em 2024, a informação disponibilizada pela Direção-Geral do Património Cultural (DGPC), e a informação disponibilizada pelas Direções Regionais de Cultura (DRC's) do Norte, Centro, Alentejo e Algarve, das quais transitaram para a gestão da MMP 13 museus e monumentos, que se somam à lista de equipamentos inicialmente previstos no estudo de viabilidade económica realizado pela Parpública.

A dispersão e falta de uniformidade da informação disponibilizada pelas diversas entidades tornou este exercício relativamente complexo e não permitiu a desagregação por centro de custos, que seria desejável e que se espera que possa ser possível reportar em futuros planos de atividade da empresa. Não obstante, efetuada uma análise sumária da razoabilidade das despesas propostas para 2024 e uma avaliação comparativa com o previsto em sede de estudo de viabilidade económica, foi possível observar o cumprimento dos pressupostos aí definidos, expurgando o efeito do acréscimo de custos e receitas que decorre da inclusão destes 13 novos museus e monumentos. Adicionalmente, os primeiros meses de atividade da empresa permitiram já validar e corrigir alguma da informação apresentada, propondo-se agora os ajustamentos que se vieram a considerar essenciais e relevantes neste contexto.

Ainda como consideração inicial, importa referir que a inscrição da desagregação do orçamento da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. no Orçamento de Estado de 2024 (OE 2024), realizada através de informação emanada do Gabinete do Ex.mo Senhor Ministro da Cultura, foi efetuada num momento prévio à sistematização, análise e tratamento da informação de base acima referida. Neste contexto, e como o próprio Gabinete indicou, destinava-se apenas e garantir a inscrição do montante da Indemnização Compensatória no OE, não sendo referência nem tendo carácter vinculativo para a

2.1.6  
HM  
h.

apresentação deste PAO. De facto, como posteriormente se veio a verificar, esta estimativa carecia de informação mais detalhada obtida na sequência de uma análise mais apurada dos dados, pelo que quer as despesas quer as receitas se encontravam suborçamentadas, em particular as despesas relativas a Gastos com Pessoal, como foi já evidenciado no capítulo 8 do presente PAO. Por outro lado, a referida proposta não considerava ainda o montante a realizar por via do Capital Estatutário, entre 2023 e 2026, que se destina a financiar as despesas de instalação da empresa e os investimentos nos primeiros anos de atividade. E, por último, não tinham sido considerados os custos de transição associados aos compromissos assumidos e não pagos pelas entidades extintas, quer em 2023, quer em alguns casos em anos anteriores, cujo pagamento terá agora de ser assumido pela Museus e Monumentos de Portugal. À data de hoje, estes custos atingiam já cerca de 3 milhões de euros.

Conformidade com proposta de Orçamento de Estado para 2024

EUR	PAO 2024 (Conforme DFC)	OE 2024
Gastos com pessoal	31 810 478 €	24 836 239 €
FSE	17 822 024 €	23 390 001 €
Investimentos	12 039 919 €	3 786 071 €
Despesa Total	63 910 164 € <sup>1</sup>	52 012 311 €

Por último, a despeito da conciliação das projeções económico-financeiras deste PAO com o previsto no Estudo Prévio de Impacto, sublinha-se, por poder ter especial relevância para o desempenho do aqui planeado, que as estimativas de evolução de crescimento à volta dos dois dígitos da procura turística, sendo realistas à luz do histórico dos últimos anos quando conjugado com o valor acrescentado neste domínio, que naturalmente se espera ser aportado pela instituição da empresa, podem ser afetadas com impacto significativo por fatores exógenos ao país e ao setor e, logo, à atividade da empresa. De facto, a continuidade ou a escalada da guerra na Ucrânia, o agravamento bélico do presente conflito no Médio Oriente e as contaminações que ambos podem trazer à cadeia de rendimentos dos consumidores globais (com maior destaque nos consumidores nacionais, europeus e norte-americanos, os nossos públicos mais frequentes e fidelizados), podem induzir uma pressão negativa sobre a

<sup>1</sup> A diferença face ao total está no montante de despesa associada a transferências correntes

cat  
MH  
h.

procura turística, sobre a visitação cultural e sobre os consumos não essenciais (nos quais se destacam os consumos culturais), limitando as projeções referidas.

### 10.1.3. Pressupostos Macroeconómicos

Na preparação do PAO de 2024 foi tido em consideração o Despacho n.º 324/2023-SET, nomeadamente no que concerne à evolução dos preços medida pelo IPC para a estimativa dos custos com FSE para 2025 e 2026.

Adicionalmente, para a estimativa dos custos com pessoal foi considerada a variação prevista nos salários decorrente do Acordo de Médio Prazo de Melhoria dos Rendimentos, dos Salários e da Competitividade, conforme o quadro que se apresenta de seguida.

Ano	2024	2025	2026
Valorização anual	+4,8%	+4,7%	+4,6%

Foram ainda considerados os pressupostos assumidos no estudo de viabilidade da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E., relativamente à evolução das receitas próprias, nomeadamente assumindo-se a estimativa de um crescimento de 10% nas receitas com bilheteira e vendas para 2025 e 2026 e um crescimento na mesma proporção para o montante relativo às verbas de mecenato.

Por último e seguindo as indicações da tutela, considerou-se a aplicação do capital estatutário a realizar entre 2024 e 2026 para a concretização das despesas de instalação e início de atividade da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E., incluindo as obras de reabilitação do Palácio Burnay, que futuramente acolherá a sede da empresa.

### 10.1.4. Pressupostos de Execução

Nos pontos seguintes procedemos à explanação dos pressupostos de execução das atividades a desenvolver durante o ano de 2024 e que suportam a apresentação das Demonstrações Financeiras Previsionais da empresa. Neste âmbito, na preparação do PAO para 2024 foi

2024  
MH  
w

considerada a legislação em vigor, bem como as instruções contidas no Despacho do GSET n.º 324/2023 – SET.

Importa ainda ter em consideração que 2024 será o primeiro ano de atividade efetiva da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E., dado que o exercício de 2023 contempla apenas o último trimestre do ano, num período de constituição das primeiras equipas das direções e serviços transversais da empresa e da preparação de todo o processo de transição de parte dos equipamentos, recursos humanos e responsabilidades então sob a alçada da DGPC e DRC's para a esfera de atuação da empresa pública, o que ocorreu no dia 1 de janeiro de 2024.

Nesse sentido, não podendo o ano de 2023 ser tomado como base para a apreciação dos resultados da empresa e da definição das diversas rubricas de rendimentos e gastos, foi tomado como referência o estudo de viabilidade económica, considerando a informação financeira adicional que decorre agora da transição de 38 museus e monumentos para a gestão da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. face aos 25 inicialmente previstos nesse mesmo estudo.

Face ao exposto, verifica-se, em primeiro lugar, que o valor global de gastos e rendimentos apresentados está em linha com as previsões do referido estudo, assim como o valor da Indemnização Compensatória, sendo inclusivamente inferiores ao previsto para o ano de arranque da empresa, quando acrescido das despesas e receitas que resultam da integração dos 13 museus e monumentos das Direções Regionais de Cultura, não previstos neste estudo.

O valor do orçamento global de despesa para o ano de 2024, considerando a Demonstração de Fluxos de Caixa é de 63.910.164€. Este valor difere do apresentado em sede de OE 2024, conforme já explicitado acima, pelo facto de não terem sido consideradas na totalidade as Despesas com Pessoal e não terem sido contemplados todos os Investimentos neste ano inicial de atividade da empresa, nomeadamente os que são financiados por via do Capital Estatutário. O valor da Indemnização Compensatória (IC) a atribuir à Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. em 2024 estava fixado em 27.450.000€<sup>2</sup>, tendo sido

<sup>2</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 14-A/2024, de 12 de janeiro

solicitado o seu ajustamento para os 30.450.000€ por forma a considerar, nomeadamente, o acréscimo de despesas com pessoal resultante da aplicação do SIADAP e da valorização salarial decorrentes dos mecanismos de aceleração da progressão na carreira para os funcionários públicos que transitaram da Direção-Geral do Património Cultural e das Direções Regionais de Cultura. A este montante acresce o valor de 21.928.398€<sup>3</sup> relativamente a prestações de serviços provenientes de receitas de bilheteira dos museus, cedências e aluguer de espaços, 490.000€ resultantes da transferência de receitas de bilheteira da Parques de Sintra Monte da Lua, S.A., 1.780.000€ relativos a vendas<sup>4</sup>, 790.000€ proveniente de mecenato e 220.000€ de outros rendimentos. Acresce, também, o valor de 426.841€, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 22/2019 de 30 de janeiro, relativamente a equipamentos da Direção Regional da Cultura do Centro, que transitam para a E.P.E., assim como se prevê a realização de 5.500.000€ relativos ao aumento de capital estatutário a concretizar em 2024, no pressuposto da cobertura dos investimentos previstos para dotar a empresa das condições necessárias para a sua operação. O restante montante necessário para cobrir as despesas será provido por via da transferência de saldos de gerência, considerando o impacto no aumento das despesas resultante da transição de dívida das entidades extintas a que a empresa pública sucede.

Neste contexto, e considerando o pressuposto de cumprimento dos prazos de pagamentos a fornecedores, tendo em conta as normas e as diretivas em vigor e a restante situação a considerar, importa salientar que o recebimento pontual e atempado dos valores da Indemnização Compensatória no início de cada trimestre, assim como da realização atempada do aumento de capital, são fundamentais para garantir a concretização do presente PAO.

---

<sup>3</sup> A diferença de valor face ao total de prestações de serviços do quadro infra resulta do IVA nos serviços prestados no âmbito do aluguer e cedência de espaços que não é considerado para efeito de Demonstração de Resultados e que se espera que a empresa possa recuperar com o regime de afetação real.

<sup>4</sup> A diferença face ao valor das vendas registado na Demonstração de Resultados resulta do IVA a recuperar.

an  
HM  
M.

#### 10.1.4.1. Eficiência Operacional

Seguindo as orientações para o triénio 2024-2026, as demonstrações financeiras da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. preveem um crescimento gradual do volume de negócios e a maximização das receitas que decorrem da atividade da empresa.

Como se pode verificar da análise do quadro seguinte, entre 2024 e 2026 a empresa apresenta um crescimento do volume de negócios, corrigido do montante da Indemnização Compensatória, de cerca de 5% ao ano, sustentado pelo crescimento das vendas e prestações de serviços, absorvendo através dos recursos próprios da empresa os custos que decorrem do aumento da atividade e do crescimento global dos preços.

Neste âmbito, e como se poderá também verificar da análise da Demonstração de Resultados apresentada no ponto 10.2. do presente PAO, a empresa apresenta ainda uma melhoria do Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA), com um crescimento de 4% entre 2024 e 2025 e de 26% entre 2025 e 2026.

2024  
MM  
M

Eficiência operacional	2023	2023	2024	2025	2026	Δ (2024-2023)	
	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Gastos operacionais (GO)		-299 902	-50 416 988	-52 190 984	-54 038 164	-50 117 086	-16711,2%
CMVMC			-144 715	-159 187	-175 106		
FSE		-47 900	-18 213 388	-17 884 809	-18 154 996	-18 165 488	-37923,6%
Gastos com pessoal		-252 002	-32 058 884	-34 146 989	-35 708 062	-31 806 883	-12621,7%
Impactos decorrentes de obrigações legais*							
Impacto A							
Impacto ...							
Gastos operacionais ajustados		299 902	50 416 988	52 190 984	54 038 164	50 117 086	16711,2%
Volume de negócios			56 175 024	63 436 526	71 855 179		
Vendas			1 447 154	1 591 870	1 751 057		
Prestações de serviços			22 267 870	24 494 656	26 944 122		
Outros rendimentos e ganhos			2 010 000	1 800 000	1 210 000		
Indemnizações Compensatórias (conforme Contrato Serv. Público)			30 450 000	36 250 000	41 950 000	29 950 000	
Impacto na receita decorrente de obrigações legais**							
Impacto A							
Impacto ...							
Volume de Negócios ajustado			56 175 024	63 436 526	71 855 179		
Gastos Operacionais/Volume de Negócio (GO/VN)			91%	82%	75%		

Por outro lado, as demonstrações previsionais apresentadas visam ainda o cumprimento das diretivas de contenção de custos, não obstante o arranque da atividade da empresa no ano de 2024 e a necessidade de se proceder à contratação de recursos humanos e à realização dos investimentos necessários para o efeito.

Neste contexto, importa desde logo referir que o ano de 2024 fica marcado pela estruturação da equipa interna de recursos humanos que irá sendo contratada de forma faseada ao longo do ano e que estará a funcionar em pleno durante o ano de 2025. Por este motivo, verifica-se um crescimento que reflete o efeito dos custos com pessoal contratados faseadamente em 2024 num período anual efetivo de trabalho. Já entre 2025 e 2026, o crescimento observado diz apenas respeito às valorizações salariais, de acordo com a taxa prevista.

CLL  
HM  
M

Este acréscimo de custos com pessoal tem, no entanto, reflexo na diminuição dos Fornecimento e Serviços Externos (FSE) no mesmo período (-2% em 2025), já que se estima que a estabilização do quadro de pessoal permita a redução do recurso a trabalhos especializados, em particular os relativos às contratações de estudos, pareceres, projetos e consultoria, conforme se verifica da análise do quadro seguinte.

Assim, a rubrica de FSE apresenta para o período 2024-2026 uma variação muito reduzida, com uma quebra significativa entre 2024 e 2025, seguindo a política de ajustamento da aquisição de bens e serviços ao mínimo necessário para a boa prestação do serviço público. É também nesta ótica que se mantém estáveis ao longo do triénio os valores previstos para Deslocações e Estadas e ainda para Ajudas de Custo, privilegiando a transformação digital dos serviços da empresa e a conseqüente otimização dos processos e das deslocações a realizar.

Prevê-se, ainda, uma redução dos gastos relativos à frota automóvel, pela substituição das viaturas afetas aos diversos museus e monumentos que transitam para a Museus e Monumentos de Portugal, por veículos mais eficientes, privilegiando sempre que possível a compra de veículos elétricos, face à função e itinerários previstos para cada viatura. Neste contexto, será sempre avaliada a possibilidade do recurso ao aluguer, face à aquisição dos mesmos veículos. Esta é a opção que privilegiamos em 2024, tendo-se eliminado a compra de automóveis do quadro de investimentos, mas considerado o impacto nos FSE do aluguer de mais veículos e da utilização mais intensiva da frota existente na empresa.

Ainda ao nível dos indicadores de eficiência, prevê-se a redução progressiva do prazo médio de pagamentos e a inexistência de pagamentos em atraso, pressupondo a regularidade das transferências a receber através do Orçamento de Estado e assumindo ainda que as receitas próprias têm uma expressão significativa nos rendimentos da empresa e, deste modo, contribuem para assegurar o cumprimento regular dos compromissos assumidos pela mesma.

22-2  
MH  
2

Endividamento (fórmula)	2023	2023	2024	2025	2026	Δ (2024-2023)	
	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Capital estatutário		1 500 000	7 000 000	11 837 600	19 950 000	5 500 000	367%
Financiamento remunerado							
(-) Subsídio reembolsável ou um empréstimo bonificado afeto a um contrato de um projeto comunitário (Contra SNC-AP; 20422)							
(-) Novos investimentos com expressão material			6 037 150	10 031 500	19 112 400	6 037 150	
(-) Novos investimentos com expressão material							
<b>Endividamento líquido de novos investimentos</b>	0	1 500 000	962 850	1 806 100	837 600	-537 150	-35,8%
<b>Endividamento líquido de novos investimentos, de acordo com o DLEO 2023</b>	0	1 500 000	962 850	1 806 100	837 600	-537 150	-35,8%
<b>Δ de endividamento</b>		1 500 000	962 850	1 806 100	837 600		
<b>Δ de endividamento (%)</b>			-35,81%	20,41%	-44,16%		

Unidade: Dias

Outros	2023	2023	2024	2025	2026	Δ (2024-2023)	
	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Prazo médio de pagamento		35	30	25	20	-5	-14%
Pagamentos em atraso (Arrears)		0	0	0	0	0	

Unidade: EUR

Detalhe de fornecimentos e serviços externos	2023	2023	2024	2025	2026	Δ (2024-2023)	
	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Subcontratos e concessões de serviços			68 725	70 168	71 572	68 725	
Serviços especializados (exceto estudos e pareceres)		19 507	10 935 717	10 732 463	10 950 000	10 916 210	55960%
Materiais		418	731 754	747 121	762 063	731 336	174760%
Energia e fluidos (exceto combustíveis)			2 492 020	2 544 353	2 595 240		
Serviços diversos (rendas, comunicação, seguros, limpeza, outros)		663	2 832 072	2 838 373	2 849 223		
Deslocações e alojamento		2 027	180 149	180 149	180 149	178 122	8788%
Ajudas de custo		188	210 606	210 606	210 606	210 418	111776%
Associados à frota automóvel		2 038	439 318	431 544	430 058	437 281	21457%
Contratação de estudos, pareceres, projetos e consultoria		23 247	533 632	340 638	306 574	510 385	2195%
<b>TOTAL</b>		48 089	18 423 994	18 095 415	18 355 486	18 375 906	38213%

Fonte: Proposta de PAO para 2024-2026

Frota automóvel	2023	2023	2024	2025	2026	Δ (2024-2023)	
	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Operacional - EUR			419 638	411 864	409 563	419 638	
Operacional - n.º de viaturas			20	20	20	20	
Não operacional - EUR		2 038	19 680	19 680	20 495	17 642	866%
Não operacional - n.º de viaturas		2	2	2	2	0	0%

at  
MH  
M.

Por último, salienta-se que no quadro relativo ao endividamento foi inserido o montante relativo à requalificação do Palácio Burnay, para o qual se prevê a transição da sede e serviços centrais da empresa em 2026, e que absorve a maior parte do montante previsto para a realização dos aumentos de capital estatutário no período 2024-2026. Foram ainda incluídos os principais investimentos que serão realizados no primeiro ano de instalação da empresa e os investimentos com a reabilitação de museus e monumentos previstos para 2025 e 2026, que no seu conjunto se revelam com expressão material. Contudo, e como já foi diversas vezes referido ao longo do presente documento, por determinação da tutela, o Capital Estatutário da empresa a realizar entre 2023 e 2026 terá o objetivo de suportar os gastos de instalação da empresa.

#### Avaliação da Eficiência Operacional – Rácio dos Gastos Operacionais

O PAO da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. apresenta, para 2024, um rácio de gastos operacionais na ordem dos 90%, que se reduz para 82% e 75% nos anos seguintes, respeitando as orientações do Despacho n.º 324/2023-SET.

Sendo o primeiro ano de atividade da empresa, não é possível um comparativo com os valores apresentados no ano de 2023, no qual não existe atividade propriamente dita, nem consequentemente qualquer tipo de receita.

#### Resultado Operacional

O resultado operacional previsto para 2024 é de 1.729.539€, valor esse que se reduz ligeiramente em 2025, face ao acréscimo substancial das amortizações, mas que atinge os 2.244.386€ em 2026.

cul  
MH  
h.

#### 10.1.4.2. Plano de Investimentos

No ano de 2024, a rubrica de investimento assumirá o valor de 12.333.692€, cujo detalhe se apresenta no quadro seguinte. Neste ano, os investimentos são financiados com o recurso a receitas ou capitais próprios da empresa, sendo que a maioria do investimento se destina à instalação da empresa e à expansão da atividade. Trata-se dos investimentos necessários para garantir o início da atividade da empresa em 2024, por forma a:

- responder às necessidades de aquisição de equipamentos e software que decorrem da transição do quadro de pessoal e dos novos recursos humanos, bem como da insuficiência e inadequação dos equipamentos e suporte tecnológico que transitou para a empresa, conforme amplamente descrito no capítulo 9 deste PAO,
- à concretização das necessárias obras de adaptação do edifício sede da empresa para que possa alojar os serviços centrais da empresa;
- à realização das obras e investimentos de manutenção preventiva dos diversos espaços espalhados pelo país, garantindo ainda os compromissos de investimento que constavam da atividade dos museus e monumentos que transitam para a gestão da empresa.

Plano de Investimentos

Investimentos	Notas	2023		2024					Unidade	
		FAO	Estimativa	1º-T2024	2º-T2024	3º-T2024	4º-T2024	2024	2025	2026
				Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Aquisição obras de arte	Expansão			982 249 €	2 000 000 €			2 982 249 €	3 000 000 €	3 000 000 €
Recostas Próprias				982 249 €	2 000 000 €			2 982 249 €	3 000 000 €	3 000 000 €
VAL estimado (em €)										
MNAC - Remodelação e ampliação - não previsto em PRR	Expansão				922 500 €			922 500 €	1 000 000 €	8 000 000 €
Capital Próprio					922 500 €			922 500 €		
Indemnização Compensatória										
VAL estimado (em €)									1 000 000 €	8 000 000 €
Museu Nacional Resistência e Liberdade - Museologia	Expansão				800 000 €			800 000 €		
Capital Próprio					800 000 €			800 000 €		
VAL estimado (em €)										
Aquisição de terrenos - Conimbeiga	Expansão				300 000 €			300 000 €		
Recostas Próprias					300 000 €			300 000 €		
VAL estimado (em €)										
Obras nas instalações da MMP - Palácio Nacional da Ajuda	Expansão			197 500 €				197 500 €		
Capital Próprio				197 500 €				197 500 €		
VAL estimado (em €)										
Museu Dr. Joaquim Manso - Museografia	Expansão				550 000 €			550 000 €		
Recostas Próprias					550 000 €			550 000 €		
VAL estimado (em €)										
Obras de manutenção em museus e monumentos da rede	Expansão				816 443 €		335 000 €	1 151 443 €	1 000 000 €	1 000 000 €
Recostas Próprias					816 443 €		335 000 €	1 151 443 €		
Indemnização compensatória										
VAL estimado (em €)									1 000 000 €	1 000 000 €
Substituição de equipamento informático	Substituição			245 350 €				245 350 €		
Recostas Próprias				245 350 €				245 350 €		
VAL estimado (em €)										
Aquisição de equipamento informático, programas e licenças	Expansão			1 344 650 €				1 344 650 €	600 000 €	
Capital Próprio				1 220 000 €				1 220 000 €		
Recostas Próprias				124 650 €				124 650 €	600 000 €	
VAL estimado (em €)										

Handwritten signature and date in blue ink.

Unidade

Investimentos	Notas	2023		2024		2025		2026				
		PAO	Estimativa	1º T2024 Previsão	2º T2024 Previsão	3º T2024 Previsão	4º T2024 Previsão	2024 Previsão	2025 Previsão	2026 Previsão		
Outros investimentos	Expansão											
Capital Próprio				70 000 €								360 000 €
Recettas Próprias				70 000 €								360 000 €
VAL estimado (em €)												
Obras Palácio Bournay	Expansão											
Capital Próprio												
VAL estimado (em €)												
Revisão da cobertura - Museu Nacional Soares dos Reis	Substituição				900 000 €							
Recettas Próprias					900 000 €							
VAL estimado (em €)												
Aquisição de viaturas	Substituição											
Recettas Próprias												
VAL estimado (em €)												
Mosteiro da Batalha - Sinalética e circuito de visita	Substituição											
Indemnização Compensatória												
VAL estimado (em €)												
Reabilitação do Museu da Cerâmica	Substituição											
Indemnização Compensatória												
VAL estimado (em €)												
Museu Nacional de Arte Antiga - Expansão	Expansão											
Indemnização Compensatória												
VAL estimado (em €)												
<b>Total investimento</b>			- €	- €	2 839 749 €	- €	3 205 000 €	12 333 692 €	14 917 500 €	23 527 000 €		
<b>Total financiamento</b>			- €	- €	2 839 749 €	- €	3 205 000 €	12 333 692 €	14 917 500 €	23 527 000 €		

2024  
YH  
M

## 10.2. Instrumentos Previsionais de Gestão

Nos pontos seguintes é efetuada uma breve análise dos Instrumentos Previsionais de Gestão, que permite complementar a apreciação do Balanço Previsional, Demonstração de Resultados e Demonstração de Fluxos de Caixa, que a seguir se apresentam.

### 10.2.1. Balanço

#### 10.2.1.1. Ativo não Corrente

Esta rubrica reflete, em primeiro lugar, o valor dos ativos fixos tangíveis e intangíveis que se estima estarem associados aos equipamentos culturais e aos recursos humanos que migram da Direção-Geral do Património Cultural e das Direções Regionais de Cultura para a Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. em 2024, no montante global de 85.000.000€ e cuja entrada na empresa se encontra igualmente registada no Balanço por contrapartida de Outras Variações no Capital Próprio. Não tendo sido possível obter com rigor o valor a transitar, assumiram-se os montantes e os pressupostos previstos em sede de estudo de viabilidade económica. Durante o ano de 2024, após a transição efetiva da gestão destes equipamentos, será efetuada uma auditoria para permitir a aferição do valor exato a transitar. O restante montante diz respeito a investimentos de expansão e substituição, previsto para o ano de 2024, e anos subsequentes, conforme já detalhado no quadro relativo aos investimentos, apresentado no ponto 10.1.4.2 anterior.

As amortizações relativas quer ao ativo que transita com a assunção da gestão dos museus e monumentos na esfera de atuação da empresa, quer com as novas aquisições, ascende em 2024 a 2.217.597€, valor com peso significativo nas demonstrações financeiras da empresa, e que amentam para próximo dos 3 milhões de euros nos anos seguintes.

2024  
MH  
M.

#### 10.2.1.2. Inventários

À semelhança do verificado para o Ativo não Corrente, também os inventários da empresa em 2024 resultam em grande parte da transição dos *stocks* de produtos para venda associados aos diversos museus e monumentos que a empresa gere desde o início do ano, estimados em 1.900.000 €, de acordo com os dados históricos desta rubrica na DGPC. O restante montante diz respeito às aquisições previstas para o ano, deduzidas do Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas.

O valor previsto para 2025 e 2026 prevê uma aquisição menos significativa de novas mercadorias, tendo em consideração o montante elevado de existências e a necessidade de dinamizar as vendas e rever a política de *merchandising* da empresa.

#### 10.2.1.3. Capital Próprio

Nesta rubrica encontra-se registado o aumento de capital previsto para 2024 e anos seguintes, necessários para o financiamento dos investimentos relativos ao início da atividade da empresa. Registam-se ainda outras variações no capital da empresa resultantes da transição do ativo referida no ponto 10.2.1.1, bem como o montante que se estima que a empresa venha a receber por via da transição de saldos de gerência das entidades extintas, destinado a financiar os investimentos comprometidos em 2023 e que a empresa está obrigada a concretizar em 2024.



Rubrica	Notas	2023		2024		2025		2026		Unidade
		FAO	Estimativa	1-T2024	2-T2024	3-T2024	4-T2024	Previsão	Previsão	
<b>PATRIMÓNIO LÍQUIDO</b>										
Património / Capital			1 560 000 €	7 000 000 €	7 000 000 €	7 000 000 €	7 000 000 €	7 000 000 €	11 837 650 €	39 950 000 €
Ações (quotas) próprias										
Outros instrumentos de capital próprio										
Prémios de emissão										
Reservas			-300 243 €	-31 025 €	305 314 €	642 700 €	1 067 092 €	2 327 540 €		
Resultados transferidos										
Ajustamentos em ativos financeiros										
Excedentes de revalorização										
Outras variações no Património Líquido			88 900 000 €	88 900 000 €	88 900 000 €	88 900 000 €	88 900 000 €	88 900 000 €	88 900 000 €	88 900 000 €
Resultado líquido do período			269 219 €	336 339 €	337 386 €	424 392 €	1 367 335 €	1 260 447 €	1 260 447 €	1 774 065 €
Dividendos atribuídos										
Interesses que não controlam			1 199 757 €	95 868 975 €	96 542 700 €	96 947 092 €	96 947 092 €	103 065 140 €		112 951 604 €
<b>TOTAL DO PATRIMÓNIO LÍQUIDO</b>										
<b>PASSIVO</b>										
Passivo não corrente										
Provisões										
Financiamentos obtidos										
Fornecedores de Investimentos										
Fornecedores										
Responsabilidade por benefícios pós-emprego										
Diferimentos										
Passivos por impostos diferidos										
Outras contas a pagar										
<b>Subtotal</b>										
			0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Passivo corrente										
Créditos por transferências e subsídios concedidos										
Fornecedores			30 967 €	442 673 €	442 673 €	839 351 €	839 351 €	556 544 €	544 650 €	544 650 €
Ancoramentos de clientes, contribuintes e utentes										
Estado e outros entes públicos										
Acionistas / Sócios / Associados			38 437 €	365 835 €	757 631 €	767 330 €	767 330 €	768 844 €	997 331 €	997 331 €
Financiamentos obtidos										
Fornecedores de investimentos										
Outras contas a pagar			116 230 €	1 722 282 €	3 962 677 €	2 900 275 €	0 €	5 273 500 €	16 002 500 €	16 002 500 €
Diferimentos										
Passivos financeiros detidos para negociação										
Outros passivos financeiros										
<b>Subtotal</b>										
			0 €	185 623 €	2 530 780 €	5 030 745 €	4 000 569 €	1 606 471 €	6 579 888 €	17 544 270 €
<b>Total do Passivo</b>										
			0 €	185 623 €	5 030 745 €	4 000 569 €	1 606 471 €	1 606 471 €	6 579 888 €	17 544 270 €
<b>Total do Património Líquido e Passivo</b>										
			0 €	1 385 380 €	101 256 659 €	100 643 249 €	98 573 563 €	98 573 563 €	109 645 028 €	130 495 875 €

#### 10.2.1.4. Fornecedores e Prazo Médio de Pagamentos

O saldo de fornecedores reflete uma estimativa de transição dos pagamentos a fornecedores para o ano seguinte, considerando as questões inerentes ao fecho de ano, e prevendo-se um prazo médio de pagamento de 30 dias. Este prazo foi estimado por prudência, tendo em consideração que apenas com um ano de atividade regular da empresa será possível assumir um compromisso de pagamento com prazos mais realistas e, assim seja possível, mais curtos. Para este efeito, e como já foi também indicado, será essencial que os valores da Indemnização Compensatória sejam recebidos no início de cada trimestre, tal como consta do mapa de Fluxos de Caixa previsto para cada trimestre. De recordar que a atividade da empresa é maioritariamente isenta de IVA, pelo que suporta maioritariamente o IVA nas suas aquisições, quando aplicável.

#### 10.2.1.5. Estado e outros entes públicos

Esta rubrica reflete os valores de impostos e contribuições a pagar no início do período seguinte relativamente a cada um dos anos anteriores.

#### 10.2.1.6. Diferimentos

Esta rubrica, diz respeito à especialização da Indemnização Compensatória e de outras transferências recebidas, quer na sua afetação aos gastos com pessoal, que transitam entre períodos, quer no que concerne à especialização da afetação relativa aos investimentos, apenas considerada como proveito do ano na medida da respetiva amortização.

222  
MH  
M

## 10.2.2. Demonstração de Resultados por Natureza

### 10.2.2.1. Vendas e prestações de serviço

Conforme se pode verificar da análise da Demonstração de Resultados que a seguir se apresenta, o valor global projetado para o ano de 2024 atinge os 23.715.024€, refletindo as estimativas para 2024 do acréscimo nestas rubricas previsto pela DGPC e DRC's, considerando ainda a atualização das tabelas de preços dos ingressos nos museus e monumentos, atualizada no decorrer de 2023, ainda que numa perspetiva conservadora, uma vez que ainda não é possível prever o impacto que decorre da extensão da gratuidade do acesso a estes equipamentos aos domingos e feriados, estabelecida no mesmo momento.

Não obstante, os resultados obtidos no primeiro mês do ano, em comparação com o período homólogo, permitem-nos já verificar que a atualização de preços se refletiu no acréscimo de cerca de 25% do valor médio do bilhete vendido, confirmando as estimativas de receita consideradas para efeito deste PAO. Este aumento de receita própria permitirá financiar parte dos investimentos necessários para a reabilitação dos museus e monumentos e a qualificação da oferta dos mesmos, absolutamente necessária para a prossecução da missão de serviço pública que está subjacente à criação desta empresa.

Por último, e em linha com o previsto em sede de estudo de viabilidade económica, para 2025 e 2026 assumiram-se taxas de crescimento destas rubricas na ordem dos 10% em cada ano.

DEMONSTRAÇÃO INDIVIDUAL DOS RESULTADOS POR NATUREZAS

Recorridos e Gastos	Notas	2025	2024					Unidade		
		PAO	Estimativa	1º T2024	2º T2024	3º T2024	4º T2024	2024	2025	2026
Impostos e taxas				Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Vendas			361 789 €	361 789 €	361 789 €	361 789 €	361 789 €	1 447 154 €	1 591 870 €	1 751 057 €
Prestações de serviços			5 566 967 €	5 566 967 €	5 566 967 €	5 566 967 €	5 566 967 €	22 267 879 €	24 494 656 €	26 944 123 €
Transferências e subsídios correntes à exploração obtidos			4 384 311 €	7 719 210 €	8 522 008 €	90 231 111 €	90 231 111 €	30 876 841 €	31 403 241 €	31 647 840 €
Rendimentos/Ganhos imputados de entidades controladas, associadas e empreendimentos conjuntos										
Variação de inventários da produção										
Trabalhos para a própria entidade										
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas			- 36 179 €	- 36 179 €	- 36 179 €	- 36 179 €	- 36 179 €	- 144 715 €	- 159 187 €	- 175 206 €
Fornecimentos e serviços externos			- 4 553 347 €	- 4 553 347 €	- 4 553 347 €	- 4 553 347 €	- 4 553 347 €	- 18 213 188 €	- 17 894 609 €	- 18 154 996 €
Gastos com pessoal			- 4 808 133 €	- 8 014 720 €	- 8 816 193 €	- 10 419 137 €	- 10 419 137 €	- 32 058 884 €	- 34 146 909 €	- 35 709 062 €
Transferências e subsídios concedidos			- 350 654 €	- 350 654 €	- 350 654 €	- 350 654 €	- 350 654 €	- 1 402 615 €	- 1 432 070 €	- 1 460 712 €
Prestações sociais										
Imparidade de inventários (perdas/reversões)										
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)										
Provisões (aumentos/reduções)										
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)										
Aumentos/reduções de justo valor										
Outros rendimentos e ganhos			502 500 €	502 500 €	502 500 €	502 500 €	502 500 €	3 010 000 €	1 100 000 €	1 210 000 €
Outros gastos e perdas			- 208 782 €	- 308 782 €	- 208 782 €	- 208 782 €	- 208 782 €	- 835 127 €	- 852 664 €	- 851 829 €
<b>Resultado antes de depreciações e gastos de financiamento (EBITDA)</b>			637 973 €	986 784 €	988 110 €	988 110 €	1 116 268 €	3 947 135 €	4 134 149 €	5 203 358 €
Gastos/reversões de depreciação e amortização										
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)			- 528 456 €	- 561 038 €	- 561 038 €	- 561 038 €	- 577 063 €	- 2 207 597 €	- 2 519 911 €	- 2 857 910 €
<b>Resultado operacional (EBIT)</b>			109 517 €	425 746 €	427 072 €	427 072 €	539 205 €	1 739 538 €	1 594 237 €	2 345 448 €
<b>Resultado operacional líquido de provisões, imparidades e correções de justo valor</b>			- 299 802 €							
Juros e rendimentos similares obtidos										
Juros e gastos similares suportados										
<b>Resultado antes de impostos</b>			309 587 €	425 746 €	427 072 €	427 072 €	539 205 €	1 739 539 €	1 594 237 €	2 345 448 €
Imposto sobre o rendimento			- 70 299 €	- 89 407 €	- 89 495 €	- 89 495 €	- 112 813 €	- 362 203 €	- 333 790 €	- 470 322 €
<b>Resultado líquido do período</b>			239 288 €	336 339 €	337 577 €	337 577 €	426 392 €	1 377 336 €	1 260 447 €	1 875 126 €

#### 10.2.2.2. Fornecimentos e Serviços Externos

O valor global projetado para o ano de 2024 atinge os 18.213.388€, montante que reflete as estimativas de fornecimentos e serviços externos, estimadas pela DGPC e DRC's para este ano, considerando a manutenção no atual nível de atividade dos equipamentos, acrescida das aquisições de bens e serviços necessárias para garantir o arranque da atividade da empresa, que irá obrigar ao recurso a *outsourcing* numa fase inicial, enquanto não se conclui o processo de recrutamento para as áreas administrativa e financeira e de recursos humanos. Conforme foi referido no ponto 10.1.3.1 deste PAO, onde os mesmos são analisados em detalhe por rubricas, estima-se que com a estruturação do quadro de pessoal da empresa seja possível reduzir parte destes custos nos anos subsequentes.

Considera também as despesas mínimas necessárias para a realização das deslocações essenciais para garantir normal funcionamento da atividade da empresa em 2024, com base no histórico de despesa que foi disponibilizado pelas entidades que tutelavam os equipamentos transitados. Sem prejuízo do recurso a meios telemáticos, sempre que possível, é necessário assegurar as deslocações aos mais de 40 espaços dispersos por todo o país (de Bragança a Sagres), são muitas vezes essenciais para garantir a normal atividade dos serviços (desde logo na área da manutenção, e de suporte aos sistemas de informação). É também necessário assegurar a representação institucional junto dos respetivos museus e dos respetivos stakeholders. Estas deslocações estão refletidas quer nas despesas de deslocações e alojamento, quer nas ajudas de custo referidas no ponto seguinte, e ainda nos custos com a frota automóvel. Neste âmbito, e considerando o escasso parque automóvel que transitou para a empresa, com várias viaturas em final de vida, e a necessidade de acompanhar regularmente o funcionamento das dezenas de espaços dispersos no território, será necessário proceder ao aluguer de 12 viaturas, 2 não operacionais (administração) e 10 operacionais, para os serviços transversais da empresa.

226  
MH  
M.

Adicionalmente, o fornecimento de serviços externos reflete também o pagamento de licenças de *software* que não transitam das entidades anteriores e que serão essenciais para o desenvolvimento da atividade da empresa e a otimização dos procedimentos internos, bem como o pagamento dos demais investimentos necessários para a instalação e arranque da empresa. Por outro lado, inclui ainda o montante relativo a compromissos e dívida transitada de 2023 das entidades extintas a que a empresa sucede, a qual se cifra atualmente em cerca de 1 milhão de euros.

Importa referir que se pretende ainda em 2024 implementar um controlo da execução do orçamento por centros de custo e especialização mensal, que se espera que venha também a ter reflexos na otimização do orçamento da empresa, nos anos vindouros.

### 10.2.2.3. Gastos com Pessoal

Conforme já referido, 2024 será o ano de início da atividade da empresa, com as consequências inerentes à transição de recursos das entidades que se extinguem neste processo, e ainda com a necessidade de estabilização de um quadro de recursos humanos suficiente para garantir a operacionalização das áreas transversais de gestão e planeamento da empresa. Este valor reflete ainda uma estimativa do impacto que poderá ter na empresa a transição do vínculo de emprego público para o de contrato individual de trabalho, que necessariamente terá de apresentar condições mais atrativas para esta transição.

Em 2024, os gastos com pessoal refletem ainda o pagamento excecional de um conjunto de obrigações relativas a 2023 e a anos anteriores, nomeadamente o pagamento de horas extraordinárias e a atualização de salários por via do SIADAP (biénio 2021-2022, com efeitos retroativos a 1/01/2023) e da aplicação de outros mecanismos legais, não concretizados em devido tempo pelas entidades extintas, bem como, o acelerador de carreiras para os trabalhadores com vínculo de emprego público, cujos efeitos retroagem a 1/01/2024.

Com a estabilização da equipa até final de 2024, estima-se que nos anos seguintes os gastos reflitam as valorizações salariais e que possam eventualmente reduzir-se com a aposentação

MM  
~

de alguns dos trabalhadores da empresa, considerando a média de idades dos recursos humanos e o número de pessoas próximas da idade de reforma, e assumindo que serão substituídos por trabalhadores que vão entrar no patamar de início das respetivas carreiras.

Os quadros seguintes apresentam a informação relativa aos custos com pessoal e à sua evolução prevista para o triénio 2024-2026.

Pessoal	2023	2023	2024	2025	2026	Δ (2024-2023)	
	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
N.º Total de Trabalhadores		15	1116	1116	1116	1101	7340%
N.º de membros dos órgãos sociais		6	6	6	6	0	0%
N.º de membros cargos de direção*		6	41	41	61	55	917%
N.º dos restantes trabalhadores		3	1049	1049	1049	1046	34867%
<b>Gastos totais com pessoal</b>		252 002	32 058 884	34 146 989	35 708 042	33 806 833	13622%
Gastos com órgãos sociais		125 584	425 039	444 475	464 391	299 455	238%
Gastos com cargos de direção*		69 426	4 387 078	4 561 922	4 741 088	4 137 652	6279%
Remuneração do pessoal		56 803	27 036 161	28 929 986	30 291 976	26 979 358	47496%
Benefícios pós-emprego							
Ajudas de custo		188	210 606	210 606	210 606	210 418	113776%
Rescisões/Indemnizações							
Restantes encargos							
<b>Informação adicional</b>							
(i) Gastos com as contratações autorizadas ou previstas em 2023		252 002	1 826 743	1 903 756	1 991 329	1 574 742	625%
(ii) Gastos com as contratações previstas em anos subsequentes			2 043 977	2 952 602	3 087 184	2 043 977	
(iii) Cumprimento de disposições legais			253 206	218 003	223 338	253 206	
(iv) Orientações expressas do acionista Estado							
(v) Valorizações remuneratórias obrigatórias							
(vi) Outras valorizações remuneratórias							
(vii) Rescisões por mútuo acordo							
<b>Correções para efeitos de rácio</b>							
(-) Gastos com órgãos sociais		-125 584	-425 039	-444 475	-464 391	-299 455	-238%
(-) Cumprimento de disposições legais			-253 206	-218 003	-223 338		
(-) Valorizações remuneratórias obrigatórias							
(-) Rescisões contratuais excluindo por mútuo acordo							
(+) Absentismo							
<b>Gastos com pessoal ajustados para efeitos de rácio</b>		126 418	31 380 639	33 484 511	35 020 332	31 254 221	24723%
<b>Gastos com R. pessoal / Gastos com pessoal ajustados</b>		45%	86%	86%	86%	0	92%
<b>Gastos com dirigentes / Gastos com pessoal ajustados</b>		53%	14%	14%	14%	0	-75%
<b>Gastos com OS / Gastos com pessoal ajustados</b>		99%	1%	1%	1%	-1	-99%

\*Inclui os diretores dos 38 Museus e Monumentos que transitam para a MMP



u.l  
MH  
/

#### 10.2.2.4. Gastos/Reversões de Depreciação e de Amortização

O valor das amortizações do exercício de 2024 é de 2.217.597 €, valor que se mantém acima dos 2 milhões de euros em 2025 e próximo dos 3 milhões em 2026, tendo um impacto significativo no resultado operacional da empresa.

#### 10.2.2.5. Rácios de Rentabilidade

	Orçamento 2024	Orçamento 2025	Orçamento 2026
EBITDA m€	3 947	4 114	5 202
EBITDA / Custos com Pessoal %	12%	12%	15%

Perante a análise dos indicadores acima expostos, podemos concluir que o EBITDA aumenta, decorrente do aumento do resultado operacional durante o período em análise, evoluindo também positivamente no que concerne à cobertura dos gastos com pessoal.

#### 10.2.3. Demonstração de Fluxos de Caixa e Tesouraria

No mapa seguinte apresenta-se a demonstração de Fluxos de Caixa e Tesouraria para o triénio 2024-2026, desagregado por trimestres no ano de 2024.

##### 10.2.3.1. Evolução Trimestral

###### a) Recebimentos:

Na falta de informação detalhada por trimestre que permita estimar a sua distribuição para 2024 com mais acuidade, optou-se por assumir uma distribuição equivalente em todos os períodos. Com exceção do recebimento relativo à realização do Capital

Estatutário e à transferência de saldos de gerência, que se estima que venham a ser concretizadas, respetivamente, no primeiro e segundo trimestres do ano.

Assumiu-se, ainda, como pressuposto, o recebimento atempado da Indemnização Compensatória, que naturalmente se reflete igualmente na estimativa de pagamentos a efetuar pela empresa.

**b) Pagamentos/Pressupostos:**

Foi assumido a distribuição equivalente por trimestre para a generalidade dos pagamentos com fornecedores de bens e serviços, com exceção do pagamento de fornecedores de bens de imobilizado, que se considerou no trimestre estimado para a aquisição do mesmo. Foram também considerados de forma diferenciada os custos com o pessoal, dada a estimativa da contratação de recursos humanos a decorrer ao longo do ano.

**Nota:** No sentido de garantir uma gestão com o mínimo de segurança, a Museus e Monumentos de Portugal necessita de ter sempre asseguradas as disponibilidades para três meses de pagamentos operacionais correntes.

**Demonstração dos Fluxos de Caixa**

Unidade

Rubricas	2023 PAO	2023 Estimativa	2024				2025		2026	
			1º T2024 Previsão	2º T2024 Previsão	3º T2024 Previsão	4º T2024 Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
<b>Fluxos de caixa de atividades operacionais</b>										
Recebimentos de clientes			5 806 356 €	5 806 256 €	5 806 256 €	5 806 256 €	23 223 024 €	26 128 228 €	28 790 062 €	
Recebimentos de contribuintes										
Recebimentos de terceiros		- 13 991 €	- 4 111 275 €	- 4 594 229 €	- 4 924 291 €	- 4 924 291 €	- 17 822 024 €	- 18 778 729 €	- 18 783 032 €	
Pagamentos a fornecedores		- 69 352 €	- 4 592 014 €	- 7 844 558 €	- 8 773 652 €	- 10 600 254 €	- 31 810 478 €	- 34 319 880 €	- 35 621 748 €	
Pagamentos a pessoal		- €	- 2 897 033 €	- 6 632 533 €	- 7 563 626 €	- 9 316 289 €	- 26 407 478 €	- 24 770 371 €	- 25 614 718 €	
Caixa gerada pelas operações		- 31 288 €	7 525 170 €	7 525 170 €	7 525 170 €	7 525 170 €	30 300 682 €	35 877 106 €	41 366 201 €	
Outros recebimentos/pagamentos		- €	- 114 430 €	892 640 €	- 36 435 €	- 1 791 118 €	3 693 203 €	9 106 736 €	15 771 483 €	
<b>Fluxos de caixa das atividades operacionais (a)</b>										
<b>Fluxos de caixa das atividades de investimento</b>										
<b>Pagamentos respeitantes a:</b>										
Ativos fixos tangíveis			- 3 562 249 €	- 5 066 443 €	- €	- 2 911 237 €	- 11 539 919 €	- 14 611 273 €	- 23 537 060 €	
Ativos intangíveis			- 500 000 €	- €	- €	- €	- 500 000 €	- 400 000 €	- €	
Propriedades de investimento										
Investimentos financeiros										
<b>Outros Ativos</b>										
<b>Recebimentos provenientes de:</b>										
Ativos fixos tangíveis										
Ativos intangíveis										
Propriedades de investimento										
Investimentos financeiros										
Outros Ativos										
Subsídios ao investimento										
Transferências de capital										
Juros e rendimentos similares										
Dividendos										
<b>Fluxos de caixa das atividades de investimento (b)</b>										
<b>Fluxos de caixa das atividades de financiamento</b>										
<b>Recebimentos provenientes de:</b>										
Financiamentos obtidos		1 500 000 €	5 500 000 €							
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital										
Coheutura de prestações										
Doações										
Outras operações de financiamento			3 000 000 €							
<b>Pagamentos respeitantes a:</b>										
Financiamentos obtidos										
Juros e gastos similares										
Dividendos										
Reduções de capital e outros instrumentos de capital										
Outras operações de financiamento										
<b>Fluxos de caixa de atividades de financiamento (c)</b>										
<b>Variação de caixa e seus equivalentes (a + b + c)</b>										
Caixa e seus equivalentes no início do período	- €	1 385 370 €	4 063 388 €	- 1 173 803 €	- 36 435 €	- 4 702 346 €	153 284 €	- 1 066 937 €	356 831 €	
Caixa e seus equivalentes no fim do período	- €	1 385 370 €	1 385 370 €	7 451 258 €	6 277 455 €	6 241 000 €	1 385 370 €	3 538 654 €	471 217 €	
Caixa e seus equivalentes no fim do período	- €	1 385 370 €	7 451 258 €	6 277 455 €	6 241 000 €	1 538 654 €	1 328 054 €	491 217 €	828 540 €	

*M. C. L. L.*  
*HE*

### 10.2.3.2. Rácios de Situação Financeira

A análise aos rácios de liquidez para o triénio 2024-2026 permite confirmar a estabilidade da situação financeira da empresa, nomeadamente pelos indicadores totais e evolução da liquidez geral e da autonomia financeira.

Destaca-se, ainda, o crescimento sucessivo da rentabilidade das vendas e da rentabilidade dos recursos humanos, coerentes com a estratégia de recrutamento e de investimentos realizada pela empresa neste mesmo período.

Rácios Financeiros	Fórmula	2023	2024	2025	2026
		Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão
Rentabilidade das vendas	EBITDA/Volume de Negócio		7%	6%	7%
Rentabilidade do Ativo	Resultado Operacional/Ativo	-22%	2%	1%	2%
Rentabilidade do Ativo	Resultado Operacional/Ativo médio	-43%	3%	2%	2%
Rentabilidade do Capital próprio	Resultado Líquido/Capital Próprio	n.a.	1%	1%	2%
Rentabilidade do Capital próprio	Resultado Líquido/Capital Próprio médio	n.a.	3%	1%	2%
Passivo total	Passivo/Ativo	13%	2%	6%	13%
Endividamento Corrente	Passivo Corrente/Ativo	13%	2%	6%	13%
Autonomia financeira	Capital Próprio/Ativo	87%	98%	94%	87%
Liquidez Geral	Ativo Corrente/Passivo Corrente	746%	215%	35%	15%
Rentabilidade dos RH	Resultado Operacional/n.º de trabalhadores	19 993	1 550	1 429	2 011

## 11. Contrato-programa

Na data de apresentação do presente Plano de Atividade e Orçamento, estava ainda em fase de preparação o Contrato-Programa a celebrar entre a Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. e as tutelas setorial e financeira, pelo que não nos é possível apresentar a informação relativa ao mesmo neste capítulo.

## 12. Quadro Síntese das Autorizações Requeridas

AUTORIZAÇÕES NECESSÁRIAS	FUNDAMENTAÇÃO	NORMATIVO APLICÁVEL	PÁGINA DO PAO CORRESPONDENTE
<p>Autorização para contratação de 81 trabalhadores para completar o quadro de pessoal da empresa.</p>	<p>Para assegurar a composição mínima necessária para o desenvolvimento da atividade da empresa, sobretudo nas áreas de gestão administrativa e financeira, comunicação, recursos humanos, sistemas de informação, espaços, coleções, inovação e projetos especiais.</p> <p>Recorde-se que nas áreas financeiras, de recursos humanos e de sistemas de informação não transitou um único recurso das entidades a que a empresa sucede. Na área de manutenção de espaços, transitou um número muito reduzido de trabalhadores, insuficientes para assegurar, desde logo, a manutenção preventiva das mais de quatro dezenas de edifícios dispersos por todo o país, tendo já sido identificadas situações de risco iminente.</p> <p>Indispensável para o cumprimento da missão de serviço público com que a entidade se compromete.</p>	<p>Artigo 132.º do Decreto-Lei 17/2024, de 29 de janeiro (Decreto-Lei de Execução Orçamental)</p>	<p>Páginas 46 a 55 e páginas 91 a 93</p>
<p>Autorização para contratação de 20 trabalhadores para completar o quadro de pessoal da empresa, para assegurar a abertura do Museu Nacional Resistência e Liberdade (27 de abril de 2024), do Museu Nacional da Música (outubro de 2024) e do Museu José Malhoa (19 de dezembro de 2023).</p>	<p>Para assegurar a composição mínima necessária para o desenvolvimento da atividade dos Museus identificados, cujas dotações mínimas não foram previamente asseguradas. No caso concreto do Museu Nacional Resistência e Liberdade não existe atualmente nenhum dos cerca de 12 assistentes técnicos necessários à abertura do Museu, colocando em causa a sua abertura no âmbito das comemorações do 25 de abril.</p> <p>Indispensável para o cumprimento da missão de serviço público com que a entidade se compromete.</p>	<p>Artigo 132.º do Decreto-Lei 17/2024, de 29 de janeiro (Decreto-Lei de Execução Orçamental)</p>	<p>Páginas 46 a 55 e páginas 91 a 93</p>

M. C. L.  
MM

AUTORIZAÇÕES NECESSÁRIAS	FUNDAMENTAÇÃO	NORMATIVO APLICÁVEL	PÁGINA DO PAO CORRESPONDENTE
<p>Autorização para a substituição de 16 trabalhadores que, satisfazendo necessidades permanentes, integraram as listas de transição e que cessaram funções por motivo não imputável à empresa antes de 31 de dezembro de 2023.</p>	<p>Para assegurar a composição mínima necessária para o desenvolvimento da atividade da empresa, em especial nos museus, monumentos e palácios, importa substituir 16 trabalhadores que integraram as listas de transição, satisfaziam necessidades permanentes e cessaram funções antes de 31/12/2023, nomeadamente por aposentação, reforma e por procedimento concursal. Os 16 trabalhadores distribuem-se pelas seguintes carreiras: 1 assistente operacional, 11 assistentes técnicos, 4 técnicos superiores. Indispensável para o cumprimento da missão de serviço público com que a entidade se compromete.</p>	<p>Artigo 132.º do Decreto-Lei 17/2024, de 29 de janeiro (Decreto-Lei de Execução Orçamental)</p>	<p>Páginas 46 a 55 e páginas 91 a 93</p>
<p>Autorização genérica para contratação, a termo resolutivo certo ou incerto, para substituição de trabalhadores do quadro de pessoal ausentes por motivo de licença ou doença.</p>	<p>Assegurar a continuidade da atividade, através da substituição para a mesma função de trabalhadores do quadro de pessoal que se encontrem ausentes por motivo de licença parental ou doença. Indispensável para o cumprimento da missão de serviço público com que a entidade se compromete.</p>	<p>Ponto 5.1. do Despacho n.º 324/2023-SET, de 3 de agosto e Artigo 132º do Decreto-Lei 17/2024, de 29 de janeiro (Decreto-Lei de Execução Orçamental)</p>	<p>Páginas 46 a 55 e páginas 91 a 93</p>
<p>Autorização genérica para o recrutamento antecipado para substituição de trabalhadores que deixam a empresa no ano a que respeita o PAO, até ao limite de 5% do número de trabalhadores na categoria.</p>	<p>A empresa apresenta um quadro de trabalhadores bastante envelhecido, com alguns já em idade de reforma. Por forma a assegurar a continuidade da atividade, mas a acima de tudo a transferência de conhecimento, muitas vezes único, é imprescindível que, no momento em que o trabalhador inicia o pedido de aposentação ou reforma (tende a ser cada vez mais rápido e por vezes imediato, no caso da pensão) se possa iniciar o recrutamento para a sua substituição, permitindo que ambos possam ainda trabalhar lado a lado, durante algumas semanas.</p>	<p>Ponto 5.2. do Despacho n.º 324/2023-SET, de 3 de agosto e Artigo 132º do Decreto-Lei 17/2024, de 29 de janeiro (Decreto-Lei de Execução Orçamental)</p>	<p>Páginas 46 a 55 e páginas 91 a 93</p>

AUTORIZAÇÕES NECESSÁRIAS	FUNDAMENTAÇÃO	NORMATIVO APLICÁVEL	PÁGINA DO PAO CORRESPONDENTE
<p>Autorização para a realização de despesa com ajudas de custo previstas no orçamento de 2024.</p>	<p>Associadas à realização das deslocações necessários para garantir o normal funcionamento da atividade da empresa em 2024, com base no histórico de despesa que foi disponibilizado pelas entidades que tutelavam os equipamentos e considerando a nova equipa de recursos humanos a integrar a empresa.</p>	<p>Decreto-Lei 17/2024, de 29 de janeiro (Decreto-Lei de Execução Orçamental)</p>	<p>Páginas 77 e 90</p>
<p>Autorização para a realização das despesas com deslocações e alojamento prevista no orçamento de 2024.</p>	<p>Realização das deslocações necessários para garantir normal funcionamento da atividade da empresa em 2024, com base no histórico de despesa que foi disponibilizado pelas entidades que tutelavam os equipamentos transitados. Sem prejuízo do recurso a meios telemáticos, sempre que possível, as deslocações aos mais de 40 espaços dispersos por todo o país (de Bragança a Sagres) são muitas vezes essenciais para garantir a normal atividade dos serviços (desde logo nas áreas da manutenção e de suporte aos sistemas de informação).</p>	<p>Decreto-Lei 17/2024, de 29 de janeiro (Decreto-Lei de Execução Orçamental)</p>	<p>Páginas 77 e 90</p>
<p>Autorização para a realização das despesas com frota automóvel, nomeadamente o aluguer de viaturas.</p>	<p>Por forma a permitir a realização das deslocações necessárias para garantir o normal funcionamento da atividade da empresa em 2024, será necessário proceder ao aluguer de 12 viaturas, 2 não operacionais (administração) e 10 operacionais, para os serviços transversais da empresa. Sem prejuízo do recurso a meios telemáticos, sempre que possível, é necessário assegurar as deslocações aos mais de 40 espaços dispersos por todo o país (de Bragança a Sagres), são muitas vezes essenciais para garantir a normal atividade dos serviços (desde logo na área da manutenção, e de suporte aos sistemas de informação). É também necessário assegurar a representação institucional junto dos respetivos museus e dos respetivos <i>stakeholders</i>.</p>	<p>Decreto-Lei 17/2024, de 29 de janeiro (Decreto-Lei de Execução Orçamental)</p>	<p>Páginas 77 e 90</p>

2024  
M. Y.M.

AUTORIZAÇÕES NECESSÁRIAS	FUNDAMENTAÇÃO	NORMATIVO APLICÁVEL	PÁGINA DO PAO CORRESPONDENTE
<p>Autorização para a realização do plano de investimentos apresentado para 2024.</p>	<p>Realização dos investimentos necessários para garantir o início da atividade da empresa em 2024, responder às necessidades de aquisição de equipamentos e <i>software</i> que decorrem da transição do quadro de pessoal e dos novos recursos humanos, as necessárias obras de adaptação do edifício sede da empresa e de manutenção preventiva dos diversos espaços espalhados pelo país, bem como garantir os compromissos de investimento que constavam da atividade dos museus e monumentos que transitam para a gestão da empresa.</p> <p>Salienta-se, a título de exemplo, que na generalidade dos espaços não há serviço regular de internet, com todos os constrangimentos que isso implica, tendo como consequência imediata o encerramento das bilhéticas, com perda de receita e reclamação do visitante.</p>	<p>Decreto-Lei 17/2024, de 29 de janeiro (Decreto-Lei de Execução Orçamental)</p>	<p>Páginas 80 a 82</p>
<p>Autorização para contratação de estudos, pareceres, projetos e consultorias.</p>	<p>A Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. irá formar a sua equipa de serviços transversais durante o ano de 2024, necessitando de recorrer a serviços especializados para garantir a transição da atividade sem ruturas na atividade e no atendimento ao público. Prevê-se também a consultoria especializada para a implementação de soluções de <i>software</i> e desmaterialização de processos, assim como assessoria jurídica para apoio à transição do quadro de pessoal. Assim, solicita-se a autorização de despesa nesta rubrica até ao limite previsto em sede de Plano de Atividade e Orçamento.</p>	<p>N.º 2 do artigo 40.º da Lei n.º 24-D/2022, de 30 de dezembro (Orçamento do Estado para 2023) Artigo 51.º do Decreto-Lei 10/2023, de 8 de fevereiro (Decreto-Lei de Execução Orçamental)</p>	<p>Páginas 78 e 90</p>