

Plano de Atividades e Orçamento da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E.

PAO – 2025/2027

Ficha Técnica

Título

Plano de Atividades e Orçamento da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. |
2025

Conselho de Administração

Alexandre Manuel Nobre da Silva Pais
Esmeralda Maria Dias de Castro Paupério Vila Pouca
Sónia Cristina Galego Teixeira

Natureza Jurídica

Entidade Pública Empresarial

NIPC

517804417

Sede

Palácio Nacional da Ajuda - Ala Sul
1349-021 Lisboa

Telefone

213650800

Email

info@museusemonumentos.pt

Capital Estatutário: 1.500.000,00 Euros

CAE Principal: 91020-R3

CAE Secundário (1): 82300-R3

CAE Secundário (2): 91030-R3

Data de aprovação

20-03-2025

Índice

1. MENSAGEM DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	4
2. A MUSEUS E MONUMENTOS DE PORTUGAL E.P.E.	6
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	6
2.2 MISSÃO/VISÃO	7
2.3 MODELO DE NEGÓCIO	7
2.4 RECURSOS HUMANOS	8
2.5 ESTRUTURA ORGÂNICA	9
2.6 CONTEXTO HISTÓRICO	10
3. FUTURO	11
3.1 ESTRATÉGIA DE MÉDIO PRAZO (2025-2027)	11
3.1.1 A VALORIZAÇÃO, CAPACITAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DAS SUAS PESSOAS	11
3.1.2 A VALORIZAÇÃO SOCIAL DOS MUSEUS MONUMENTOS E PALÁCIOS E A INCLUSÃO	12
3.1.3 UMA VISÃO MAIS SINTÉTICA E SINCRÉTICA DOS MUSEUS, MONUMENTOS E PALÁCIOS	13
3.1.4 A IMPORTÂNCIA DA ACESSIBILIDADE E DISSEMINAÇÃO NOS MUSEUS E MONUMENTOS E AS NOVAS TECNOLOGIAS	14
3.1.5 GESTÃO DE RISCOS - PRESERVAÇÃO E CONSERVAÇÃO DO PATRIMÓNIO	15
3.2 OBJETIVOS, INDICADORES E METAS	15
4. PLANO DE ATIVIDADES	21
4.1 AS AÇÕES COMUNS E TRANSVERSAIS	21
4.1.1 COLEÇÕES E CIRCULAÇÃO DE BENS CULTURAIIS	21
4.1.2 ESPAÇOS	22
4.1.3 COMUNICAÇÃO	25
4.1.4 PESSOAS	29
4.1.5 GESTÃO	31
4.1.6 TECNOLOGIAS	35
4.2 PLANOS DE ATIVIDADES DOS MUSEUS, MONUMENTOS E PALÁCIOS	40
5. PLANO DE INVESTIMENTOS	108
5.1 PRINCIPAIS INVESTIMENTOS A REALIZAR	112
5.1.1 FINANCIADOS POR FUNDOS EUROPEUS	115
5.2 ANÁLISE DO RÁCIO RETURN ON ASSETS (ROA)	116
6. EXECUÇÃO DE PROJETOS NO ÂMBITO DO PRR	118

7. RECURSOS HUMANOS	119
7.1 EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE TRABALHADORES	120
7.2 GASTOS TOTAIS COM PESSOAL	121
8. INFORMAÇÃO FINANCEIRA	124
8.1 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	125
8.1.1 RENDIMENTOS	127
8.1.2 GASTOS	129
8.2 BALANÇO	139
8.3 DEMONSTRAÇÃO FLUXOS DE CAIXA	143
8.4 RÁCIOS SITUAÇÃO FINANCEIRA	145
8.5 CANDIDATURAS E FINANCIAMENTOS COMUNITÁRIOS	147
9. ORÇAMENTO E PLANO ORÇAMENTAL PLURIANUAL (2025-2027)	149
10. PLANO PLURIANUAL DE INVESTIMENTO (2025-2027)	154
11. CONTRATO-PROGRAMA	156
12. QUADRO SÍNTESE DE AUTORIZAÇÕES REQUERIDAS	157
13. ANEXOS	158

1. Mensagem do Conselho de Administração

Difícilmente se encontra, no Setor Empresarial do Estado e ainda menos na área governativa da Cultura, uma empresa pública com a complexidade da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. Com os seus mais de 1000 funcionários e 37 equipamentos, disseminados em mais de duas dezenas de cidades e vilas, de norte a sul, do litoral ao interior, que se desdobram em 49 sítios, cada um com identidade própria e problemas específicos, este constitui um dos maiores desafios que se podem colocar a um gestor cultural. Acresce a estas condições o facto de estarmos perante uma estrutura empresarial nova, herdeira de projetos anteriores, não poucas vezes avaliados como demasiado amplos, pesados e ineficientes, com existência breve, se atentarmos na necessidade de estabilidade, condição primeira quando pensamos que o núcleo essencial da nossa primeira função é a memória e a sua preservação no presente e afirmação no futuro.

Todos estes sobressaltos, a fusão de equipamentos provenientes de diferentes estruturas administrativas num único corpo, a necessidade de reforçar equipas depauperadas e manifestamente insuficientes, com graus de literacia muito variados, bem como arquiteturas e coleções em graus elevados de rutura, fruto de uma desatenção à sua conservação, ligação e comunicação, transformam este projeto numa tarefa prometeica que, ainda assim, esperamos que não faça outros duvidarem, em alguns momentos, da completa sanidade daqueles que embarcaram neste projeto.

No entanto, os motivos e a complexidade expostos são, precisamente, o que torna este desafio algo extraordinário. A possibilidade, por nós reconhecida, de alicerçar aquela que é a estrutura patrimonial nacional dos Museus e Monumentos de Portugal. Temos uma clara consciência de que não é possível prosseguir o experimentalismo neste setor. O desgaste dos equipamentos, a erosão das equipas e a ausência de passagem de experiências e testemunhos constituem uma perigosa receita que ameaça o património e que urge conter e contrariar.

A riqueza cultural de Portugal; o seu posicionamento enquanto destino internacional de cultura e património de primeiríssima relevância; o carácter único de muitos dos espaços à nossa guarda e responsabilidade; o valor material, mas acima de tudo artístico, científico, educacional e de memória dos objetos que integram as nossas coleções; o saber, empenho e dedicação que as nossas equipas colocam diariamente nos espaços onde trabalham, tudo isto constituem fatores que nos responsabilizam, perante eles e perante o país, com a missão que nos foi confiada.

Estamos cientes de que este é um momento único, irrepetível, pelas condições, confiança e empenho que se reuniram para que seja possível fazer a diferença e reverter os erros do passado, consolidar e curar as feridas do presente, olhando com confiança o futuro. Estamos conscientes da nossa responsabilidade, da complexidade da missão, das altas expectativas das equipas e exigências dos visitantes, mas também temos a segurança daqueles que confiaram em nós e nos incumbiram de levar adiante um projeto complexo, inédito, pleno de escolhas e desafios, mas com um potencial imenso e a possibilidade real de dar, aos Museus e Monumentos de Portugal, o seu verdadeiro e merecedor lugar: o de espaços onde a memória é mantida, relacionada e divulgada e as características da nossa identidade se reconhecem e são transmitidas às gerações futuras.

Em 2025 propomo-nos estabilizar algumas equipas e dotar a estrutura das ferramentas fundamentais à gestão de uma organização com a dimensão e complexidade da Museus e Monumentos de Portugal.

2. A Museus e Monumentos de Portugal E.P.E.

2.1 Caracterização da Empresa

Criada pelo Decreto-Lei n.º 79/2023, de 4 de setembro, a Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. é uma pessoa coletiva de direito público de natureza empresarial, dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, regendo-se pelos seus Estatutos e, subsidiariamente, pelo regime jurídico do setor público empresarial (RJSPE), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, na sua redação atual.

A Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E., está sujeita à tutela dos membros do Governo responsáveis pelas áreas governativas da Cultura e das Finanças, a exercer em conjunto e individualmente, nos termos dos seus Estatutos e do RJSPE.

Dotada de uma equipa de cerca de um milhar de profissionais que contribuem para a gestão de um vasto conjunto de 37 museus, monumentos e palácios (vários dos quais Património Mundial da Unesco), a Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. tem também sob sua responsabilidade o Laboratório José de Figueiredo (LJF), a Coleção de Arte Contemporânea do Estado (CACE) e o Arquivo de Documentação Fotográfica (ADF), incluindo o respetivo acervo, instalado no Forte de Sacavém, exercendo ainda competências importantes na coordenação da Rede Portuguesa de Museus, na execução da Política Museológica Nacional e na proteção, conservação e restauro, investigação, valorização e comunicação das coleções nacionais e património cultural móvel e na gestão de bens de valor universal excecional, classificados como Património Mundial da UNESCO.

A Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. é vital para a preservação, fixação e difusão do conhecimento histórico, patrimonial e museológico nacional; para a conservação e valorização das coleções nacionais; para a requalificação do edificado e da infraestruturização e reequipamento tecnológico dos museus, monumentos e palácios (MMPs), a par da promoção de uma oferta de programação cultural de excelência, capaz de fomentar o envolvimento de trabalhadores, públicos e mecenas num processo integrado de valorização e democratização do acesso ao património cultural que inclua também a participação alargada do tecido social e empresarial. Deste modo, a Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. poderá contribuir para a coesão social e para a qualidade de vida da população residente, para a conservação das paisagens culturais enquanto organismos vivos e vividos e para a projeção internacional do património cultural português, respondendo à responsabilidade histórica a que esta notável herança nos obriga, consolidando e atualizando âncoras da identidade nacional que nos traduzem a nós mesmos e a todo o mundo.

2.2 Missão/Visão

A Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. tem como missão a preservação do passado, incorporando-lhe futuro. Cabe-lhe ser contribuinte ativo na permanência da memória, ser fator empenhado na preservação do património e concorrer para a sustentabilidade e competitividade da economia nacional. Fá-lo agregando, consolidando e projetando os Museus, Palácios e Monumentos de Portugal no caminho para uma visão renovada e assente na transparência dos procedimentos, na integridade da conduta institucional, na inovação das metodologias e tecnologias, na consolidação de um plano formativo dos seus trabalhadores e na preservação da qualidade das partes e do valor acrescentado do todo.

Através da gestão eficiente dos museus, monumentos e palácios nacionais de que é responsável; neles, a partir deles e com eles incorpora a visão de ser um agente primeiro na democratização do acesso à cultura e ao património, na promoção da excelência na experiência do usufruto cultural, na ampliação da permanência do legado cultural português e no reforço e reiteração da prescrição de que é objeto pelos seus trabalhadores e embaixadores, como pelos residentes e turistas informados, interessados e exigentes que já nos procuram ou pelos que ainda vamos atrair e fidelizar.

A partir da nossa ação ajudaremos Portugal a cumprir a responsabilidade histórica de ser um país culturalmente mais coeso e um centro de referência mundial na fruição cultural de proximidade, sazonal e turística.

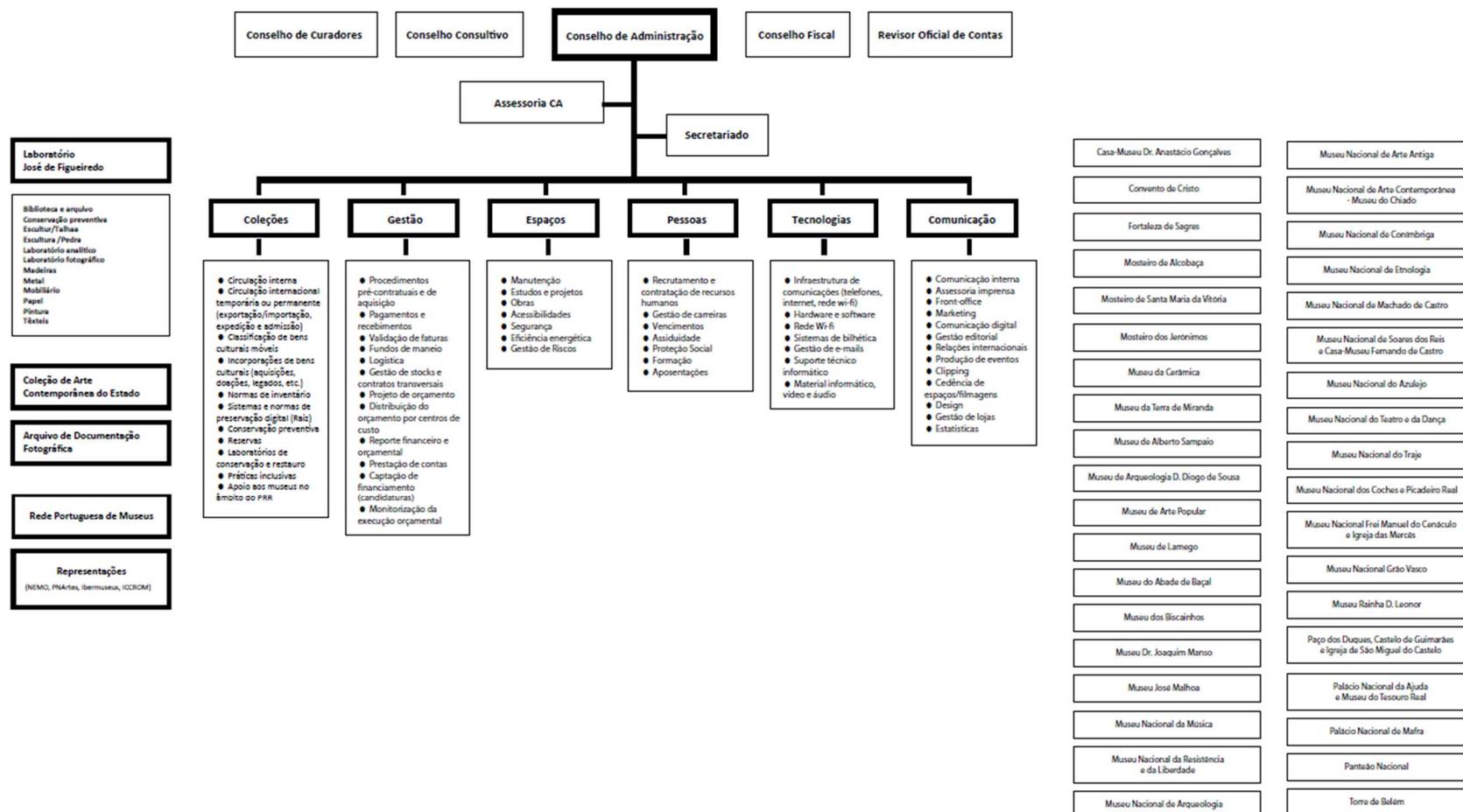
2.3 Modelo de Negócio

A atividade da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. centra-se na gestão de um conjunto, diverso e por isso desigual, de museus, monumentos e palácios de reconhecido interesse público, inegável importância histórica e com afirmada capacidade de atração de públicos, proporcionando aos visitantes: património, exposições, eventos culturais, programas educativos e de inclusão social e sensorial, edições e *merchandising* de indiscutível relevância; e captando receitas próprias em sede de bilheteira, lojas, mecenato, donativos, edições, cedências de espaços, cedências de imagens, filmagens, parcerias de variado alcance, organização de eventos, financiamentos comunitários, indemnização compensatória de serviço público e outros apoios públicos que reconhecem a indispensabilidade da missão que temos a cargo e a relevância da visão que transportamos.

2.4 Recursos Humanos

A empresa dispõe de cerca de um milhar de profissionais da cultura e do património, seus primeiros embaixadores e representantes, especializados em áreas como história da arte, museologia, conservação e restauro, laboratórios, gestão de coleções, reabilitação e manutenção do edificado, arquitetura, engenharia, tecnologias, gestão financeira e de recursos humanos, comunicação, edição, frente de casa e operação comercial, cada um e todos indispensáveis para o cumprimento da missão da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E.. A sua estrutura de Recursos Humanos tem uma média etária muito elevada (mais próxima dos 60 do que dos 50 anos), resultado de vários anos de estagnação na renovação de pessoal, que também se refletiu numa quebra acentuada da dimensão das equipas disponíveis.

2.5 Estrutura Orgânica



2.6 Contexto Histórico

A Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. foi criada na segunda metade de 2023, com o objetivo de gerir, preservar e promover os museus e monumentos nacionais. O último trimestre desse ano marcou o início formal da sua constituição e da estruturação interna, com o principal foco na preparação e criação das condições necessárias para que a entidade pudesse funcionar plenamente a partir de 2024, primeiro ano da sua operação. Durante este período, o conselho de administração acompanhado de uma equipa bastante reduzida procedeu à definição de processos e ao desenvolvimento das infraestruturas administrativas e operacionais que assegurassem a transição eficiente e sem constrangimentos na gestão dos museus e monumentos sob a sua responsabilidade. Objetivo esse que, por dificuldades exógenas várias, ficou longe de ser assegurado, ainda que em condições mínimas.

É importante salientar que, nos 4 meses de 2023 em que já existia formalmente, a Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. ainda não estava em plena atividade funcional, uma vez que o foco foi a preparação interna e, além do Conselho de Administração, só em novembro e em dezembro de 2023 foi possível recrutar os primeiros dirigentes e colaboradores. Assim, não houve operações diretas nos museus e monumentos, o que impossibilita a comparabilidade com anos anteriores. A ausência de atividades operacionais nesse ano significa que qualquer análise de desempenho, resultados financeiros ou impactos na gestão do património cultural só poderá ser realizada a partir de 2024, quando a empresa inicia, efetivamente, a sua atividade plena na gestão dos equipamentos, bens e recursos culturais que cabem no seu perímetro institucional.

3. Futuro

3.1 Estratégia de Médio Prazo (2025-2027)

A estratégia de médio prazo para a Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E., tem como eixos centrais preservar, valorizar e promover o património cultural, bem como a sua acessibilidade e sustentabilidade. De acordo com os seus Estatutos, o principal objetivo da entidade é cumprir as obrigações do Estado no domínio da gestão dos museus, monumentos e palácios nacionais, na execução da política museológica nacional e na proteção, conservação e restauro, investigação, valorização e comunicação das coleções nacionais e do património cultural móvel e na gestão de bens de valor universal excecional, classificados como Património Mundial da UNESCO.

Com estes propósitos em vista, a estratégia a desenvolver deve focar-se em eixos que consideramos basilares para o nosso desenvolvimento sustentado. Estes eixos, que listamos de seguida, devem orientar a definição de políticas internas de atuação e ser partilhados por todos os trabalhadores da MMP.

3.1.1 A valorização, capacitação e consolidação das suas pessoas

A primazia que damos a esta linha na estratégia para os próximos anos é, na nossa opinião, incontornável e basilar. Profissionais da cultura e do património tecnicamente bem preparados são essenciais para promover a mudança no terreno – seja na valorização dos museus, monumentos e palácios, através do desenvolvimento de produtos e serviços culturais, incluindo de difusão e de promoção, seja na definição de ações para melhoria do acesso e inclusão, ou na adoção de práticas que promovam a sustentabilidade financeira, como a diversificação das fontes de financiamento.

A implementação de qualquer uma das estratégias, que de seguida explicitamos, não se consegue sem o envolvimento de pessoas qualificadas e motivadas e de equipas cabalmente dimensionadas para as inúmeras atividades e iniciativas a executar. A renovação atempada das equipas tem um papel primordial, pois permitirá a transição de conhecimento, tão importante em áreas fundamentais como conservação, restauro, gestão de coleções e inventariação.

Garantir formação de forma consistente e articulada a todos os trabalhadores de forma a capacitá-los para dar resposta aos compromissos da organização, quer com o público, quer com a preservação do seu património é fundamental.

Também os compromissos internacionais do Estado Português, que envolvem o património cultural, como a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento

Sustentável (ODS), o Quadro de Sendai para a Redução do Risco de Desastres ou o Programa de Eficiência de Recursos na Administração Pública (ECOAP 2023) e a Estratégia Digital Nacional, entre outros, obrigam a um acréscimo de recursos humanos para a implementação de medidas e a recolha e o tratamento estatístico da informação necessária ao cumprimento dos objetivos acordados e ao seu reporte. Desta forma, quer na sede da MMP, quer nos museus, monumentos e palácios que lhe são afetos, serão necessários recursos humanos e técnicos responsáveis pela execução das tarefas inerentes a estes compromissos.

3.1.2 A valorização social dos Museus Monumentos e Palácios e a inclusão

Os museus desempenham um papel vital na sociedade, promovendo a cultura, preservando o património e oferecendo experiências educativas. Tradicionalmente, o valor dos museus estava associado aos valores tangíveis, como as coleções e os edifícios. No entanto, valores intangíveis, como o conhecimento gerado, o orgulho no património nacional, o bem-estar pessoal, intelectual ou a inclusão, entre outros, são agora reconhecidos como recursos valiosos para as comunidades e para o bem-estar social. Na última década também a UNESCO tem reclamado o reconhecimento do papel do património cultural como um facilitador e impulsionador na implementação do desenvolvimento sustentável e, em particular, na implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), evidenciando ainda como o património cultural pode gerar valor e contribuir para o bem-estar das comunidades.

Em consonância com estas políticas, a MMP pretende apostar e promover o valor social dos seus museus, monumentos e palácios na comunidade e no território onde estes se inserem, em linha com o comprometimento do Estado Português, em particular no que se refere aos ODS. São essenciais o planeamento e a promoção de ações educativas e de projetos inclusivos, entre outras estratégias, que permitam estimar a necessidade da alocação de recursos humanos e monetários. O valor social dos museus não é mensurável em termos económicos imediatos, mas a sua importância para o futuro e desenvolvimento da sociedade portuguesa torna-o num vetor fundamental da estratégia da MMP para os próximos anos.

A ação da MMP passará, assim, por dar ênfase ao papel educativo dos museus e ao envolvimento das comunidades, valorizando programas e parcerias com escolas, universidades, autarquias e comunidades locais e procurando incentivar a educação patrimonial e o envolvimento das populações de forma a criar laços entre o património e as gerações futuras.

Esta estratégia visa, paralelamente, promover a participação cultural e o acesso aos equipamentos em áreas menos urbanizadas e garantir que os museus, monumentos e palácios estejam acessíveis a todos, independentemente das suas capacidades físicas, sociais ou económicas.

Por fim, esta linha passa também pela valorização dos museus, monumentos e palácios como destino cultural, integrando-os em rotas nacionais e internacionais. Desenvolveremos campanhas de promoção visando atrair mais visitantes, tanto nacionais como estrangeiros, aumentando a visibilidade dos equipamentos e criando fidelidade dos públicos que nos visitam através de uma oferta diversificada e de qualidade.

3.1.3 Uma visão mais sintética e sincrética dos Museus, Monumentos e Palácios

Definir e clarificar a identidade de cada um dos espaços à nossa guarda é tarefa essencial, permitindo que cada equipamento ocupe um lugar único na estrutura da empresa. É sensível, em alguns, uma certa nebulosidade naquilo que o torna único, daí o nosso dever de auxiliar na procura de unicidade e na definição do seu posicionamento neste universo novo que constitui a MMP.

Pretendemos, assim, definir núcleos de atuação que permitam a museus com proximidade, simbólicas, materiais ou imateriais de coleções (etnológicas, arqueológicas, etc.) participarem em projetos conjuntos e diálogos mais próximos, por forma a rentabilizarem-se recursos, mas também para dar a conhecer nas diferentes regiões o que se faz e pode encontrar nos diversos equipamentos. A existência de Museus Nacionais com determinadas disciplinas, que permitam associar aos seus projetos unidades, até agora entendidas como sendo de carácter mais regional, deve ser conduzida num sentido de partilha e apoio, garantindo níveis de excelência na disseminação de conteúdos equiparados, independentemente da chancela que preside a cada espaço museológico.

Estamos a trabalhar para a valorização e identificação do grupo de equipamentos com valor excecional universal e por isso detentores da chancela da UNESCO, de Património da Humanidade, assumindo o seu carácter diferenciador e o capital de embaixadores universais da cultura portuguesa. Nessa distinção pretende-se agregar a cada um destes equipamentos uma identidade, que o torne compatível com centros de ensino, que promovam um “saber fazer” tradicional que se vem perdendo ou que se pretende reforçar, por exemplo, o Mosteiro de Alcobaça, com os trabalhos do barro, nomeadamente a escultura e a cerâmica ou o Mosteiro da Batalha, com o labor da pedra, essencial para a reabilitação de património histórico.

Pretendemos, também, dotar os nossos equipamentos de linguagens e relações expositivas adequadas às questões que inquietam a nossa sociedade, procurando através da História perceber as raízes de aspetos que se encontram em debate no nosso tempo. Esta dimensão é fundamental, pois só através do conhecimento poderemos perceber o rumo que determinadas ações desencadearam, sendo fundamental assumir a sua existência e natureza para compreender melhor os meios para a pacificação de temas que tendem a fraturar o diálogo na atualidade. Nesta via, pretendemos encorajar que as soluções expositivas encontrem propostas atuais, em consonância com experiências que se desenvolvem noutros países, não numa perspetiva de copiar receitas, mas de adaptar conceitos à identidade de cada equipamento da MMP, EPE.

3.1.4 A importância da acessibilidade e disseminação nos Museus e Monumentos e as novas tecnologias

Museus acessíveis são vitais para garantir experiências culturais inclusivas, especialmente para pessoas com deficiências físicas e/ou sensoriais. A remoção de barreiras físicas, como degraus e passagens estreitas, permite que pessoas com dificuldades de mobilidade explorem autonomamente os museus. Já a implementação de sinalização acessível e de ecrãs táteis que atendam aos visitantes com diferentes necessidades, aumenta o envolvimento e promove um sentimento de pertença entre diversos públicos.

É igualmente reconhecido que a tecnologia melhora significativamente a acessibilidade nos museus – inovações como guias de áudio, realidade virtual e aplicativos móveis ajudam a preencher lacunas para visitantes com deficiência; as audiodescrições permitem que pessoas com deficiência visual apreciem obras de arte, enquanto a realidade aumentada oferece experiências interativas e multissensoriais. Tecnologias assistivas, como aparelhos de indução magnética e legendagem, garantem que pessoas com deficiência auditiva possam participar plenamente. A modernização dos museus e monumentos envolve a integração de tecnologias digitais para melhorar a experiência dos visitantes e a acessibilidade. Ferramentas como visitas virtuais, realidade aumentada e a criação de bases de dados digitais permitem o acesso a informações detalhadas sobre as coleções e o património, fomentando a ligação entre a oferta de diferentes Museus e Monumentos e encorajando que a experiência da visita comece antes da visita e lhe sobreviva, sustentando o tão procurado (e essencial na visita) efeito de prescrição.

Museus acessíveis promovem uma compreensão e apreciação cultural mais amplas. Ao adotarem práticas inclusivas, os museus valorizam o valor da diversidade e reconhecem a importância de tornar o património cultural acessível a Todos. Este compromisso pode

inspirar outras instituições a melhorar a acessibilidade, promovendo um ambiente onde todos possam aprender, explorar, apreciar e fruir arte e história em conjunto.

3.1.5 Gestão de riscos - Preservação e conservação do património

O património cultural é um legado essencial que reflete a identidade, a história e os valores de uma sociedade. A sua preservação exige não só a conservação física dos bens (móveis e imóveis), mas também a implementação de estratégias eficazes para fazer face aos riscos a que estão expostos.

A implementação de procedimentos eficazes de gestão de riscos é, portanto, essencial para antecipar, avaliar e mitigar estas ameaças, assegurando a salvaguarda deste património para as gerações futuras. Naturalmente que a gestão de riscos no património cultural não se limita apenas a intervenções reativas, incluindo ações de monitorização contínua das condições desse património, o planeamento de situações de emergência, ou a adaptação a novos desafios como os que resultam das alterações climáticas que potenciam um acelerar da degradação material. Adicionalmente, o trabalho colaborativo entre diferentes instituições e a troca de conhecimentos técnicos são fundamentais para desenvolver estratégias de preservação mais robustas e inovadoras. Esta abordagem integrada exige um investimento que sustenta a sua implementação, mas que se revela valioso a longo prazo. Ao investir na gestão de riscos, não só estamos a proteger o património material e imaterial, como também a promover a consciencialização do seu valor e, conseqüentemente, da importância da sua conservação. Desta forma, o investimento em gestão de riscos torna-se fundamental na continuidade e valorização do património cultural, assegurando que este continue a desempenhar o seu papel como testemunho histórico e recurso cultural para a sociedade.

3.2 Objetivos, indicadores e metas

Os objetivos estratégicos permitem à Museus e Monumentos de Portugal adequar as suas ações às linhas estratégicas definidas no ponto anterior. Paralelamente, ao definir indicadores de desempenho e metas claras, é possível monitorizar os resultados, otimizar recursos, replicar as melhores práticas e adaptar-se às exigências do público e do mercado, possibilitando fortalecer o impacto cultural e económico da empresa no país.

OE1: Melhorar a oferta e a atratividade dos museus, monumentos e palácios

Só equipas bem ajustadas aos propósitos de cada um dos museus, monumentos e palácios, que garantam uma oferta consistente e de qualidade, com qualificação e capacidade de captar, capacitar e fidelizar os diversos públicos serão capazes de incrementar a atratividade desses MMPs, ampliando o impacto do turismo cultural a nível nacional e internacional, e, conseqüentemente, aumentando e fidelizando os seus visitantes e o público das suas iniciativas.

Acreditamos que uma aposta na qualificação dos profissionais da MMP, EPE contribui para um ciclo virtuoso. Melhorar a oferta e aumentando de forma sustentável o turismo cultural contribuirá para o desenvolvimento económico dos territórios, especialmente aqueles atualmente menos visitados, especialmente aquelas atualmente menos visitadas, contribuindo adicionalmente para fomentar a criação de emprego local e o crescimento sustentável das comunidades.

Indicador 1: N.º de beneficiários em museus e monumentos e palácios

Este indicador contabiliza não só os visitantes (pagos e gratuitos) dos museus, monumentos e palácios, mas também o público que assiste às suas iniciativas – como por exemplo concertos, espetáculos, conferencias ou workshops

Meta: 4.000.000 em 2025, 4.200.000 em 2026 e 4.300.000 em 2027

Indicador 2: N.º de visitantes dos MMPs geridos pela Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. residentes em Portugal

Este indicador contabiliza os visitantes (pagos e gratuitos) dos museus, monumentos e palácios, com residência em Portugal

Meta: 800.000 em 2025, 900.000 em 2026 e 950.000 em 2027

Nota: a definição destas metas teve em consideração alguma incerteza e indefinição decorrentes das obras no âmbito do PRR que obrigarão ao fecho (total ou parcial) de alguns museus e do impacto da medida de gratuidade Acesso 52.

OE2: Educação para a cultura

Promover uma compreensão e apreciação cultural mais amplas e logo desde a infância é a forma privilegiada de garantir o apreço das gerações futuras pelo seu património cultural e a conseqüente valorização social que lhe é devida. Para isso será importante criar programas educativos em parceria com escolas, universidades e outras instituições e sensibilizar as novas gerações para a importância da preservação cultural e incentivar o conhecimento pela história do país.

Indicador 3: N.º de ações educativas nos museus, monumentos e palácios afetos à MMP

Meta: 40 em 2025, 50 em 2026 e 55 em 2027

OE3: Maior visibilidade do património cultural

Pretendemos reforçar o papel dos museus, monumentos e palácios não só como locais de preservação do património, mas também como plataformas ativas de produção e difusão cultural. Aumentar e diversificar a oferta cultural nos MMPs permitirá que o património cultural tenha maior visibilidade, não só nas comunidades em que se situa, mas para além do seu raio imediato de atuação. Este objetivo foca-se na dinamização e promoção de eventos artísticos e culturais que celebrem o património existente e fomentem novas formas de expressão artística, envolvendo a comunidade e criando oportunidades de diálogo entre o passado e o presente.

Indicador 4: N.º de eventos culturais realizadas nos museus, monumentos e palácios

Meta: 30 em 2025, 40 em 2026 e 50 em 2027

OE4: Valorizar a herança histórica e cultural

A preservação e conservação do património cultural vai além da mera manutenção física dos museus monumentos e palácios. Envolve um compromisso contínuo com a sustentabilidade a longo prazo e a integridade do património cultural, assegurando que tanto os edifícios como as coleções estejam em contínua monitorização com ações de conservação preventiva e assim preservados para as gerações futuras.

A conservação de museus, monumentos e palácios não só protege a nossa herança histórica e cultural, como também reforça a identidade comunitária e a coesão social. Ao garantir que estes espaços sejam mantidos em boas condições e adaptados às necessidades e visões contemporâneas da história e das relações sociais, asseguramos que sejam acessíveis e seguros para todos os cidadãos e visitantes.

Indicador 5: N.º de ações de conservação e requalificação do património cultural (móvel e imóvel) concluídas

Meta: 45 em 2025, 50 em 2026 e 60 em 2027

OE5: Privilegiar a participação e acolher novas visões

Pretende-se abrir os MMPs a novas visões, acolhendo outras artes e perspetivas, num diálogo próximo com outros agentes culturais dos territórios que ocupam.

Indicador 6: N.º de protocolos e parcerias culturais estabelecidas

Meta: 10 em 2025, 12 em 2026 e 15 em 2027

OE6: Promover a disseminação do conhecimento

Este objetivo visa facilitar o acesso à informação por parte de investigadores, curadores e do público em geral, e proporcionar um conhecimento mais abrangente sobre o património cultural. A digitalização dos inventários e a criação de bases de dados acessíveis online são passos importantes para democratizar o acesso ao património, e permitir que mais pessoas possam conhecê-lo e valorizá-lo, tanto a nível nacional como internacional.

A divulgação do património cultural através da digitalização de coleções, a criação de experiências interativas e também a integração de novas tecnologias para enriquecer a forma como o património cultural é apresentado e experimentado permitirão transformar a forma como o público interage com os museus e monumentos, e aproveitar as oportunidades oferecidas pela tecnologia para criar uma experiência cultural mais imersiva e acessível. A realidade aumentada (RA) e a realidade virtual (RV) são ferramentas cruciais neste contexto proporcionando uma imersão profunda, e permitindo aos visitantes vivenciar o património de maneira inovadora e educativa.

Indicador 7: N.º de iniciativas ligadas à investigação e divulgação do património cultural

Meta: 15 em 2025, 18 em 2026 e 20 em 2027

Indicador 8: Nº de processos de inventariação de coleções dos museus

Meta: 50 em 2025, 65 em 2026 e 70 em 2027

OE7: Fomentar a acessibilidade de todas e todos

Este objetivo vai além da implementação de medidas físicas e arquitetónicas para garantir a acessibilidade universal. Procuraremos a criação de um ambiente cultural inclusivo e equitativo, onde todas e todos, independentemente das suas condições físicas, cognitivas ou sociais, possam usufruir plenamente da experiência proporcionada pelos museus, monumentos e palácios.

Assim, este objetivo implica não só a remoção de barreiras físicas com a implementação de rampas e de elevadores/plataformas elevatórias, mas também o recurso à implementação de novas tecnologias, como audioguias em múltiplos formatos, à colocação de sinalética em braille ou à criação de guias virtuais adaptados para pessoas com deficiência auditiva ou visual, entre outras. Considera-se ainda essencial o desenvolvimento de conteúdos acessíveis e de programas educativos pensados para

diferentes faixas etárias e diferentes níveis de compreensão e que ofereçam atividades que estimulem a interação sensorial.

Indicador 9: N.º de Museus, Monumentos e Palácios predominantemente acessíveis

Meta: 2 em 2025, 4 em 2026 e 6 em 2027

OE8: Proteger o património garantindo o seu futuro

Para além de garantir a manutenção adequada dos imóveis, o restauro e a execução de planos regulares de conservação preventiva para coleções e imóveis prevenindo os perigos lentos e cumulativos, é essencial promover a formação contínua das equipas educando-as para a prevenção e preparando-as para a resposta à emergência em caso de catástrofes (perigos de efeito imediato e catastróficos), através de formações e simulacros de incêndios, sismos e/ou eventos meteorológicos extremos.

A gestão de riscos visa ainda a integração de estratégias de adaptação à ação climática nos planos de conservação do património, de modo a assegurar que os edifícios e coleções culturais sejam mais resilientes aos impactos futuros expectáveis. Ressalva-se também a adoção de práticas sustentáveis que minimizem a pegada ecológica das operações da Museus e Monumentos de Portugal, nomeadamente através da implementação de soluções que minimizem consumos elétricos e de água e conduzam ao uso sustentável dos recursos, em particular no uso de materiais tradicionais com baixa emissão de gases de efeitos de estufa.

Tendo ainda em consideração a gestão dos riscos será necessário atualizar e implementar os planos de segurança e as medidas de auto-proteção dos imóveis da MMP à medida que as intervenções PRR vão terminando.

Indicador 10: N.º de formações na área da Gestão de Risco a funcionários da MMP

Meta: 3 em 2025, 5 em 2026 e 5 em 2027

Indicador 11: Imóveis da MMP com mapas de perigosidade atualizados

Meta: 10 em 2025, 20 em 2026 e 37 em 2027

OE9: Objetivos de gestão eficiente e sustentabilidade financeira

Os objetivos financeiros permitem à Museus e Monumentos de Portugal gerir de forma mais eficiente os seus custos, e garantir a execução de projetos estratégicos, enquanto reforça o financiamento através de parcerias e mecenato.

Fomentar o mecenato e a captação de recursos privados visa aprofundar a colaboração entre a Museus e Monumentos de Portugal e o setor privado e diversificar e expandir as fontes de financiamento disponíveis para a preservação do património cultural. Este objetivo não só procura aumentar o montante de donativos para projetos específicos, como também fortalecer a relação com os mecenas e criar um ambiente de parceria e benefício mútuo.

Além de estabelecer parcerias estratégicas com empresas, instituições e indivíduos, devemos desenvolver estratégias de comunicação e marketing que realcem os benefícios do mecenato, sublinhando a sua indispensabilidade. Estas ações devem igualmente valorizar o papel dos mecenas e promover a visibilidade das suas contribuições

Indicador 12: Receita Própria (Bilheteira, vendas, cedências de espaço, mecenato, patrocínios e outros)

Meta: 18 Milhões de Euros em 2025, 19,5 Milhões de Euros em 2026 e 20,1 Milhões de Euros em 2027

Indicador 13: Indemnização Compensatória/Beneficiários – traduz o gasto direto do Estado com cada beneficiário

Meta: 39,3€ em 2025, 34,9€ em 2026 e 33,1€ em 2027

Linhas estratégicas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Peso	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027
Valorização, capacitação e consolidação das suas pessoas	Melhorar a oferta e a atratividade dos museus, monumentos e palácios	N.º de beneficiários em museus e monumentos	15%	4 000 000	4 200 000	4 300 000
		N.º de visitantes dos MMP do Ministério da Cultura residentes em Portugal	5%	800 000	900 000	950 000
Valorização Social dos Museus Monumentos e a Palácios e inclusão	Educação para a cultura	N.º de ações educativas nos museus, monumentos e palácios afetos à MMP	10%	40	50	55
	Maior visibilidade do património cultural	N.º de eventos culturais realizadas nos Museus, Monumentos e palácios	10%	30	40	50
Visão mais sintética e sincrética dos Museus Monumentos e Palácios	Valorizar a herança histórica e cultural	N.º de ações de conservação e requalificação do património cultural (móvel e imóvel) concluídas	10%	45	50	60
	Privilegiar a participação e acolher novas visões	N.º de protocolos e parcerias culturais estabelecidas	5%	10	12	15
Acessibilidade, disseminação e as novas tecnologias	Promover a disseminação do conhecimento	N.º de iniciativas ligadas à investigação e divulgação do património cultural	7%	15	18	20
		N.º de processos de inventariação de coleções dos museus	5%	50	65	70
Gestão de risco - Preservação e conservação do património	Proteger o património garantindo o seu futuro	N.º de Museus, Monumentos e Palácios predominantemente acessíveis	3%	2	4	6
		Número de formações na área da Gestão de Risco a funcionários da MMP	10%	3	5	5
Gestão e financeiros	Gestão e financeiros	Imóveis da MMP com Mapas de perigosidade atualizados	5%	10	20	37
		Receita Própria (Bilheteira, vendas, cedências de espaço, mecenato, patrocínios e outros)	10%	18M €	19,5M €	20,1M€
		Indemnização Compensatória/Beneficiários	5%	39,3	34,9	33,1
			100%			

4. Plano de Atividades

4.1 As ações comuns e transversais

4.1.1 Coleções e Circulação de Bens Culturais

A circulação internacional de bens culturais é umas das áreas de intervenção menos visíveis da Direção de Coleções da MMP, mas de enorme importância para o Estado e para a salvaguarda do nosso património móvel. A revisão dos procedimentos que têm sido adotados nesta área de atuação, por modo a adequá-los à legislação vigente e às exigências do mercado internacional e da museologia contemporânea, é prioritária, nomeadamente através de:

- . Criação de um modelo de formulário para expedição e exportação, temporárias e definitivas, de bens culturais não enquadráveis no Regulamento (CE) N.º 116/2009 do Conselho, de 18 de dezembro de 2008, preferencialmente através de sistema eletrónico (em estudo entre a Direção de Coleções e a Direção de Tecnologias);

- . Implementação do sistema ICG-Import of Cultural Goods, desenvolvido pela Comissão Europeia para uso obrigatório das autoridades competentes dos Estados-membros, para emissão de licenças de importação de bens culturais, nos termos do Regulamento (UE) 2019/880 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de abril de 2019, e do Regulamento de Execução (UE) 2021/1079 da Comissão, de 24 de junho de 2021 (em fase de testes; em vigor a partir de junho de 2025);

- . Conjunto de ações de sensibilização e de formação (de curta duração) destinadas aos agentes culturais direta ou indiretamente envolvidos na circulação internacional de bens culturais: operadores económicos, autoridades competentes (AT e PJ, DGLAB e BNP) e entidades museais (2.º semestre de 2025);

- . Elaboração de um Guia de Procedimentos sobre esta matéria, a disponibilizar no site da MMP.

Por outro lado, também a classificação e inventariação de bens culturais móveis carece de intervenções que contribuam para a sua adequação ao contexto atual e contribuam para a prossecução de algumas das estratégias apresentadas neste documento. Nesta área é:

- . Urgente a revisão e atualização do sistema de informação BMCI-Bens Móveis Classificados e Inventariados pelo Estado português desde a década de 1930 (ca. 2900 registos, maioritariamente propriedade particular) (janeiro-dezembro 2025);

. Necessária a conclusão dos procedimentos administrativos de classificação de bens culturais móveis iniciados pela extinta DGPC e abertura de novos processos, dando resposta a solicitações externas;

. Basilar dar continuidade ao processo de desclassificação e/ou conversão de anteriores formas de proteção de bens culturais móveis de propriedade particular.

A Direção de Coleções propõe-se ainda desenvolver em 2025 a definição de um sistema de arquivo para a sua área e proceder à revisão crítica dos instrumentos de gestão relacionados com a cedência temporária e a incorporação de bens museológicos, a disponibilizar no site da MMP, em zona a criar, especificamente dedicada às competências da empresa em matéria de salvaguarda de Património Cultural Móvel.

4.1.2 Espaços

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 um conceito intrínseco aos museus, monumentos e palácios e à sua missão. Os MMPs são assim instituições fundamentais para a preservação da memória coletiva e, como detentores e zeladores do património, criam um sentimento de pertença e de bem-estar entre os seus visitantes.

No âmbito do Next Generation EU, um instrumento extraordinário e temporário de recuperação elaborado pelo Conselho Europeu para mitigação dos graves impactos da pandemia nas economias europeias, foi criado o Mecanismo de Recuperação e Resiliência, através do Regulamento (UE) 2021/241, de 12 de fevereiro, e que enquadra o Programa de Recuperação e Resiliência (PRR). As perto de quatro dezenas de equipamentos culturais que foram confiados à Museus e Monumentos de Portugal enfrentarão, na sua maioria, em 2025 e 2026, uma transformação significativa, relacionada com este ambicioso plano de investimentos, absolutamente ímpar, a realizar no âmbito do PRR.

Este investimento contribui, assim, para minorar o potencial do risco, quer dos imóveis (com elevado valor arquitetónico, histórico e artístico), quer da preservação das diversas coleções de património móvel a transmitir às gerações futuras. Apesar de, por determinação governamental, a gestão dos investimentos PRR nos imóveis agora afetos à MMP ter sido atribuído ao Património Cultural IP, o Conselho de Administração da MMP, a Direção de Espaços e as Direções de cada um dos MMPs, procuram acompanhar, tão próximo quanto possível, o desenvolvimento dos estudos, projetos e intervenções físicas.

Caberá à MMP desenvolver estratégias e criar condições para o alojamento temporário de equipas e de acervos que terão de ser deslocados para a necessária intervenção nos imóveis. A MMP liderará, ainda, a necessária atualização dos discursos expositivos, fomentando significativas melhorias na experiência associada à visita dos espaços e ao acesso às coleções.

O ano de 2024 foi determinante na obtenção de conhecimento, tendo-se iniciado o processo de recolha de informação técnica relativa ao estado de conservação dos imóveis, infraestruturas, equipamentos e coleções. A reconhecida ausência de informação de base retardou o processo de análise integrada das condições dos edifícios que integram a MMP.

Alguns estudos de diagnóstico e caracterização foram já encomendados ou desenvolvidos, sendo, contudo, necessário, e atendendo ao número significativo de imóveis e à grande heterogeneidade dos sistemas construtivos e das instalações técnicas, investir no reforço desta linha da ação, nos próximos anos.

Os levantamentos arquitetónicos e estruturais de todos os edifícios terão de ser revistos e atualizados, e irão permitir a posterior evolução para modelos de informação tridimensional da construção para património cultural BIMH (“Building Information Modelling for Heritage”). A sistematização destes dados e sua passagem para plataformas de gestão centralizadas e adaptadas à era digital, é central para o sucesso da Direção de Espaços.

A implementação de planos de manutenção preventiva dinâmicos, eficazes e transversais, com horizonte plurianual, permitirá a inversão de más práticas enraizadas contribuindo, conseqüentemente, para o aumento da vida útil dos ativos e reduzindo significativamente o peso das ações corretivas.

Os regulamentos de cedência de espaços e de imagens terão de ser revisitados. O nível de exigência da gestão dos processos de cedência de espaços deverá ser elevado, tendo presente as questões de segurança (pessoas, imóveis e coleções).

As medidas de autoproteção (MAP), desenhadas especificamente para responder aos desafios de cada um dos equipamentos culturais, justificam uma redobrada atenção. As significativas alterações introduzidas / a introduzir no âmbito do já referido PRR, nos líderes e nas equipas de segurança, a ausência de rotinas associadas ao registo dos principais aspetos relacionados com a segurança, a necessidade de realização regular de ações de verificação dos sistemas de segurança ou utilidade de realização de exercícios/simulacros, exige a adoção de uma firme estratégia que leve à criação de uma verdadeira cultura de segurança, pois a importância patrimonial dos imóveis e dos acervos, assim o exige.

Assim, reafirma-se a absoluta necessidade de aplicação de planos de gestão de riscos para os edifícios e as suas coleções que incluam:

- . Planos de segurança atualizados ao novo desenho dos imóveis e às suas exposições.

- . Plano de ação para 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.

- . 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 funcionários para preparação da resposta e das intervenções a realizar em cenários de emergência, envolvendo as partes interessadas relevantes (e.g., agentes de proteção civil).

Palácio Burnay

O Palácio Burnay, recentemente disponibilizado pelo Estado Português para a instalação da sede da MMP, dispõe de um conjunto muito significativo de espaços, interiores e exteriores, que serão objeto de intervenção faseada ao longo dos próximos anos.

Tendo sido entregue à MMP em abril de 2024, iniciou-se de imediato um processo de reflexão que conduziu à elaboração de plano preliminar de requalificação do conjunto, desenvolvido pela Direção de Espaços e aprovado pelo Conselho de Administração da MMP no início do mês de agosto de 2024.

Sendo prioritária a instalação, ainda que provisória, dos serviços centrais da entidade, a operação de requalificação do conjunto passa numa primeira etapa (a concretizar no ano de 2025), pela reabilitação dos edifícios existentes implantados no extremo norte do jardim.

A intervenção no designado edifício do auditório e nos jardins será a prioridade seguinte, ficando o Palácio, atendendo ao grau de exigência e complexidade técnica da respetiva intervenção, para a fase final.

Sustentabilidade

Deu-se início ao trabalho de análise e implementação de medidas de adaptação às alterações climáticas e políticas de redução do risco de catástrofe durante as intervenções levadas a efeito nos imóveis afetos à MMP.

Alinhados com os objetivos assumidos no âmbito do ECOAP2030, todos os estudos e projetos liderados pela MMP, já consideram a adoção de medidas que vão no sentido do

cumprimento da redução dos consumos de energia, água e materiais e respetivas emissões de Gases de Efeito de Estufa (GEE).

4.1.3 Comunicação

A atividade da Direção de Comunicação em 2025 sintoniza-se, naturalmente, com a fase de consolidação da atividade da Museus e Monumentos de Portugal, procurando alcançar de forma mais ampla e profunda os públicos internos e externos, mas refletindo também o apuramento da organização interna ainda em curso, dado o histórico ainda embrionário (1 ano) de existência da MMP enquanto entidade comunicante.

A comunicação da MMP assume os 37 Museus, Monumentos e Palácios que gere como protagonistas, procurando reforçar a capacidade, legibilidade, coerência e atratividade da comunicação do que são, do que fazem, do porque fazem e do como fazem, e encara o milhar de trabalhadores que a integram como primeiros advogados da legitimidade, da reputação e da atividade deste conjunto museológico e monumental complexo e único, assim priorizando a comunicação interna no sentido de os informar, de os envolver, de os capacitar e de os fazer cúmplices dessa condição de “Embaixador da MMP”.

A Direção de Comunicação manterá, na prossecução desta missão, como pontos cardeais

- i)* o respeito pela verdade do conteúdo;

- ii)* a procura do outro como entidade que nos (faz) falta;

- iii)* a contemporaneidade, a inovação, a legibilidade e a simplicidade como condições necessárias ao ato de comunicar;

- iv)* o rigor e a transparência na gestão de pessoas, meios e ideias, evitando redundâncias e privilegiando o princípio da subsidiariedade.

A atividade a cargo desta Direção é extensa e ultrapassa os objetos que nos viriam imediatamente à mente falando de Direção de Comunicação. Assim, em 2025 – envolvendo as demais direções relevantes em cada caso – tem como estações principais:

Relações Institucionais

Importa aprofundar o bem-sucedido instrumento de comunicação interna [newsletter] criado no segundo semestre de 2024 e desenvolver o espírito de pertença da equipa através da comunicação proativa dos benefícios corporativos (e da sua expansão) associados do cartão “Equipa MMP”.

Preconiza-se a formação profissional da equipa da Direção de Comunicação de forma a capacitar os seus membros a melhor responderem às necessidades funcionais que têm a cargo e a implementação de intranet capaz de difundir conteúdos de comunicação interna

dirigidos e não apenas gerais, ligando todos os MMPs e a MMP. Desenvolveremos também uma newsletter orientada para o público externo e procuraremos uma maior regularidade da presença mediática dos Museus, Monumentos e Palácios que gerimos, a benefício dos quais negociaremos parcerias mediáticas e de distribuição de publicidade.

Procuraremos ser a primeira instituição cultural pública nacional a criar um canal de WhatsApp de informações com interface primário de inteligência artificial e redundância com assistente humano, para uma comunicação mais ágil e imediata com o público.

Trabalharemos na qualificação (sinalética, fardamento, formação e comunicação) do front-office e na revisão, juntamente com a Direção de Espaços, dos regulamentos de cedência de espaços e de captação de imagens, tornando mais legíveis os procedimentos prescritos e reforçando a intervenção dos MMPs, reduzindo a centralização dos processos ao mínimo indispensável e atualizando os valores de direitos de uso do espaço e das imagens, tendo como objetivo valorizar os MMPs no fator preço, dignificar o uso e empoderar os diretores na decisão.

Na fase final de obra PRR e em fase de entrega da mesma a MMP promoverá recolha documental, fotográfica e videográfica para uso comunicacional e editorial e criará um separador, tão visual e interativo quanto possível, dedicado a evidenciar o comparativo antes/depois do edificado intervencionado e a caracterizar as novas funções possibilitadas pelas intervenções de beneficiação desenvolvidas, bem como numa galeria online fotográfica e videográfica com uma dupla vertente: o comparativo antes/depois e a visita virtual do edifício e, sempre que possível, da sua museografia.

Marketing & Visitação

Investiremos na presença digital dos MMPs, priorizando:

- i)* os MMP que ainda não possuem sítio na internet (30%);
- ii)* os MMPs que, tendo este canal, apresentam fragilidades graves do ponto de vista tecnológico e/ou comunicacional (20%);
- iii)* os MMPs cujo canal digital precisa de ser modernizado (50%);
- iv)* os canais digitais da entidade gestora, MMP, procurando também uma maior acutilância da presença nas redes sociais. Este investimento será acompanhado de uma maior acutilância da presença nas redes sociais, respeitando o perfil de cada uma e incrementando automatismos e permeabilidades com os demais canais digitais da MMP e dos equipamentos que gere.

Ativaremos regularmente a promoção do acesso gratuito dos residentes em território nacional aos MMPs ao longo de todo o ano, sublinhando e dando consequência à política de gratuidade em vigor, privilegiando a diversificação da oferta. Simultaneamente procuraremos melhorar a comunicação junto dos operadores turísticos que vendem bilhetes em quantidade e qualificar a experiência de visita do visitante estrangeiro, agora principal fonte de receita da visita.

Envolveremos os MMPs com proximidade na atualização da sinalética monumental e nas vias de comunicação de acesso.

Serão dados passos firmes rumo à integração tecnológica e comunicacional das compras de quantidade na nova plataforma de bilhética e à integração da relação com o visitante (bilhética/lojas/estatísticas/CRM), consolidando a gestão da bilhética por forma a gerar informação que possibilite uma mais fina análise de desempenho comercial e do serviço público prestado pela MMP, concentrando o processo na Direção de Comunicação, alocando-lhe, entre os Recursos Humanos existentes na MMP, um profissional com sólidos conhecimentos em análise de dados, reporte, faturação, gestão de públicos e CRM que complemente e possa dar sequência ao trabalho estatístico já desenvolvido.

Concretizar a publicação na plataforma Google Arts & Culture dos conteúdos já preparados nos MMPs provindos da ex-DRCN é um dos objetivos, assim como estudar o desenvolvimento de visitas virtuais, nomeadamente considerando o trabalho em curso a este nível em sede de PRR.

A partir de uma revisão do preçário (singular e combinado) orientada para a valorização dos Bens Culturais, promoveremos a diversificação territorial e temática da visita aos MMPs, complementando a oferta com modelos de visitas virtuais que convidem, e não substituam, a visita física.

Ao mesmo tempo que implementaremos um canal online de reclamações indutor de maior celeridade na resposta, estudaremos a viabilidade do desenvolvimento de uma App e de um site de *e-commerce*, de divulgação, visita e compra de bilhetes, merchandise e edições.

Lojas & Merchandise

A partir da uniformização, simplificação e modernização do sistema de bilhética, do sistema de Gestão de Loja e do reforço da capacidade, na equipa da Direção de Comunicação de controlo de inventário e financeiro, desenvolveremos uma política comercial, em estreito diálogo com os MMPs, apurando a organização espacial, decorativa e visual das lojas e do produto que estas comercializam.

Melhoraremos os processos regulares de reporte mensal da atividade comercial das lojas e desenvolveremos uma linha própria de produto Património Mundial e dos MMPs cujas lojas se situem nos primeiros 10 lugares em termos de volume de negócios. Garantiremos ainda a melhoria na cadência de distribuição do produto nas Lojas e avaliaremos em contínuo a sustentabilidade das condições e processos de armazenamento do produto.

Extensão à Comunidade

Apoiaremos a edição, sempre que possível com declinação online, de uma centena de publicações de divulgação do património monumental e museológico, entre as quais se contam aproximadamente meia centena de catálogos de fixação de conhecimento sobre o acervo expositivo de média e longa duração. Potenciaremos a dimensão livreira nas Lojas dos MMPs e a visibilidade da Rede de Bibliotecas dos MMPs negociando com a Biblioteca Nacional formas de acesso à PORBASE.

Avaliaremos, com os MMPs a viabilidade de uma open call para uma linha editorial própria anual com um livro temático por equipamento e fomentaremos a participação destes e da MMP em parcerias editoriais com relevância temática ou reputacional, nomeadamente com a INCM e com editores e meios de comunicação social de referência.

Desenharemos, com os MMPs e numa base voluntária, um programa comum de atividades de mediação transversais e plurigeracionais e com eles trabalharemos na legendagem de exposições e na tradução de desdobráveis e catálogos, sempre em língua inglesa e, quando possível, também em castelhano e francês, bem como na criação de QR codes de acesso aos textos e à descrição do acervo para visitantes com necessidades especiais.

Procuraremos estar presentes nas principais “Feiras do Livro” nacionais (Lisboa, Porto e especializadas) e organizarmos uma Feira do Livro dos MMPs em novembro/dezembro de cada ano.

Promoveremos (em formato brochura e desenvolvida para livro) uma edição global sobre o edificado intervencionado no âmbito do PRR e, nos casos em que tal se justificar, serão promovidas edições individuais sobre as intervenções de maior envergadura e que implicaram encerramento total e mais prolongado dos equipamentos culturais.

Relações Internacionais

Visamos consolidar o mapeamento das Relações Internacionais no conjunto de Museus, Monumentos e Palácios, tanto ao nível da prestação de informação como da representação técnica em reuniões internacionais, ampliando a participação, representação e comunicação internacionais da MMP e dos MMPs.

Perseguiremos o reforço das redes internacionais dos MMPs, através de articulação, sempre que adequado via GEPAC, de parcerias com entidades congêneres na União

Europeia, CPLP e ibero américa, com os compromissos UNESCO na proteção do património da humanidade, com o Ibermuseum e com o ICOM, num envolvimento potenciado na Ação Cultural Externa, mas também na exploração do potencial de feiras de cultura e turismo e na interlocução com entidades públicas e privadas destes setores.

Mapearemos a relevância patrimonial, de representação nacional e de afirmação internacional da rede de MMPs no ecossistema do MNE e da AICEP, nomeadamente via parceria institucional e tendo como horizonte o Seminário Diplomático de janeiro de 2026 e a organização de encontro semelhante com o corpo diplomático estrangeiro acreditado em Portugal.

Continuaremos a procurar maior envolvimento institucional, participação do público e notoriedade reputacional, no contexto da organização e promoção do Dia Internacional dos Museus e da Noite Europeia dos Museus e colaboraremos, na medida do solicitado, nas efemérides análogas coordenadas pelo Património Cultural, I.P. ou outras entidades do setor patrimonial, museológico e cultural. Estudaremos a viabilidade de criação de uma Rede de Museus e Monumentos da CPLP e da participação mais ativa dos MMPs nas Rotas Culturais do Conselho da Europa.

4.1.4 Pessoas

A Direção de Pessoas é a direção de suporte à atividade da MMP, que tem, entre outras, a responsabilidade de providenciar suporte à atividade, promovendo a adequação da gestão do capital humano da empresa aos seus objetivos.

Para isso, tem por missão desenvolver e coordenar a implementação de estratégias e práticas de gestão de pessoas, numa perspetiva de partilha de recursos, atuando em parceria com as demais direções, a fim de otimizar o desempenho individual e organizacional. Para a prossecução desta missão, identificam-se três áreas de atuação principais:

- Planeamento e gestão;
- Desenvolvimento e formação;
- Promoção da saúde e do bem-estar no trabalho.

Atendendo à criação da Museus e Monumentos de Portugal ser recente e às alterações entretanto verificadas ao nível do Conselho de Administração e dos responsáveis por esta Direção, a sua organização encontra-se, ainda, numa fase embrionária, quer ao nível da implementação de processos e procedimentos quer ao nível da constituição da própria equipa - note-se que no processo de transição não foram assegurados à MMP, E.P.E. recursos humanos para esta área, pelo que a equipa teve que ser constituída do zero,

numa entidade que assumiu perto de 1.000 trabalhadores com um histórico a considerar. Assim, a principal preocupação tem sido, desde o início, regularizar situações pendentes e garantir as tarefas administrativas fundamentais na gestão de pessoas – pagar salários atempadamente tem sido o foco principal, cientes de que o papel desta Direção deve ir muito além dessa tarefa.

A área de recursos humanos é crítica e posiciona-se como um dos principais eixos estratégicos de atuação definidos por este conselho de administração, pelo entendimento de que sem conhecimento, qualificação e adequação das equipas aos restantes objetivos, o serviço público que estamos obrigados a providenciar será criticamente prejudicado.

É fundamental criar os alicerces para um novo modelo de gestão em que as pessoas interiorizem novas metodologias de trabalho e cultivem uma cultura de exigência que não se limita a corrigir erros ou ineficiências do passado, mas antecipa e adapta o comportamento individual e organizacional às exigências permanentes, através da alteração proativa dos objetivos e dos processos de trabalho. Tal requer tempo e reflexão de todos.

É neste contexto que, para além das atividades de carácter operacional que têm de ser asseguradas, pois são de importância relevante para o desempenho da Direção de Pessoas, se identificam como áreas de atuação prioritárias, para 2025, as seguintes:

- i) Assegurar um mapa de pessoal que garanta os recursos humanos necessários à prossecução das competências em todo o perímetro institucional da MMP.
- ii) Garantir um plano de recrutamento que permita investir na qualidade do emprego, através do recrutamento de trabalhadores com as competências necessárias à prossecução dos objetivos de cada equipamento, garantindo-lhes uma relação contratual estável bem como gerir o recrutamento, seleção e recrutamento de trabalhadores em função das necessidades.
- iii) Tendo em conta a atual média etária dos trabalhadores - 54 anos -, é previsível que a curto/médio prazo se verifique um número significativo de aposentações. Considerando que a estimativa, para o próximo biénio (2025/2026), é de 59 trabalhadores em condições para se aposentarem, é fundamental criar um plano de recrutamento que colmate as necessidades permanentes decorrentes desta situação, assegurando a passagem de conhecimento, instrumental em algumas das funções.
- iv) Paralelamente, há que satisfazer as carências sazonais de trabalhadores resultantes do acréscimo de visitantes dos museus, monumentos e palácios

geridos pela MMP, principalmente na época de verão, recorrendo à contratação temporária de pessoas.

- v) Garantir a avaliação do desempenho dos trabalhadores, quer através da aplicação do SIADAP3, quer da criação de um sistema de avaliação para os contratados em regime de contrato individual de trabalho.
- vi) Emanar orientações transparentes e claras no âmbito das matérias de gestão de pessoas, tendo em vista a uniformização e normalização de procedimentos.
- vii) Promover a desmaterialização de processos, nomeadamente, do processamento salarial e do registo da assiduidade.
- viii) Diagnosticar as necessidades de formação, e elaborar um plano de formação e de desenvolvimento de competências do capital humano.
- ix) Garantir a Medicina no Trabalho, com a realização de exames médicos para avaliação e reavaliação das capacidades físicas e psíquicas dos trabalhadores.

É também em 2025 que se irá iniciar a negociação de um Acordo de Empresa, estabelecendo a regulação das relações laborais de forma a garantir condições de trabalho adequadas e adaptadas à realidade da MMP assim como a valorização dos seus trabalhadores.

4.1.5 Gestão

A Direção de Gestão, juntamente com a Direção de Pessoas, é uma das Direções que sofreu maior impacto no processo de criação da nova empresa. O pessoal que transitou da extinta DGPC e das extintas Direções Regionais de Cultura não incluiu, também, trabalhadores com competências na área da gestão – desde a componente de contratação pública, até às componentes orçamental e financeira. Acresce a inexistência de sistemas de informação para resposta a esta área – tendo sido necessário adquirir e implementar um sistema contabilístico (ERP) com a atividade em andamento, incluindo o recebimento de centenas de documentos, nomeadamente procedimentos contratuais e faturas, não lançados nem pagos pelas entidades extintas.

A informação financeira – nomeadamente um balancete de abertura com contas de devedores e credores claramente identificadas – tampouco nos foi facultada. Estamos, portanto, perante uma realidade em que a sistematização e integração de informação financeira e contabilística no sistema implementado está muito dificultada, da qual, no momento em que escrevemos este documento, ainda se está a recuperar.

A inexistência, no início, de uma equipa preparada, e a dificuldade que tem vindo a ser sentida em recrutar para esta área, têm também sido fortes condicionantes de um avanço mais rápido. Há, no entanto, muito já feito e a ser feito. Organizar e implementar metodologias e sistemas numa organização com a dimensão da MMP garantindo que a sua atividade não sofre quebras tem sido um enorme desafio a que a equipa disponível tem respondido de forma exemplar.

O nosso foco incide sobre a modernização, automatização de processos e proximidade com as suas unidades orgânicas (MMPs), assegurando agilidade e sustentabilidade através da digitalização, da redução de processos em papel e do desenvolvimento de mecanismos de circulação de informação fiáveis. Para este objetivo, a implementação de um *Sistema de Gestão Documental* robusto, com fluxos pré-definidos para as principais tarefas e procedimentos, modelos de documentos uniformizados, claros e atualizado em tempo real será crucial, e permitirá automatizar procedimentos administrativos e financeiros, reduzindo significativamente a circulação de processos em papel, contribuindo para a sustentabilidade, e promovendo a digitalização, aumentando a eficiência e acelerando os tempos de resposta a pedidos internos e externos.

A aposta na formação dos colaboradores tem, também, um papel fundamental para assegurar uma maior coesão e alinhamento de objetivos, promovendo uma gestão mais eficaz e transparente da empresa. A formação das equipas de gestão é essencial para garantir que os procedimentos são preparados e acompanhados cada vez com mais solidez e robustez, por forma a promover um serviço de maior qualidade.

Mas é também necessária a preparação de pequenas sessões de formação sobre os procedimentos, nomeadamente de contratação, a disponibilizar aos trabalhadores de todos os equipamentos, de forma a disseminar informação e a reduzir dúvidas (nomeadamente sobre prazos dos vários tipos de procedimentos, limites dos fornecedores, competências do gestor de contrato e do júri, etc.).

Assim, em 2025, pretende-se otimizar a gestão, aumentar a sua eficiência e promover a modernização e sustentabilidade das suas operações nas três áreas principais que compõem esta Direção.

Planeamento

É a área que assume a elaboração de planos de atividade e orçamento, assumindo de igual forma o controlo de gestão, monitorizando a execução orçamental. Em 2025 tem como objetivos principais:

- i) Consolidar a *Gestão Orçamental por Centro de Custos* permitindo que cada museu, monumento e palácio conheça detalhadamente o seu orçamento e acompanhe a sua execução através de relatórios mensais, garantindo uma gestão transparente e eficiente;
- ii) Apostar na *Candidatura a Fundos Europeus, Diversificação de Financiamento e Internacionalização*, continuando o trabalho iniciado em 2024 de apresentação de projetos a fundos europeus, visando a diversificação das fontes de financiamento e a redução da dependência das transferências do Estado. Os projetos serão maioritariamente orientados para a valorização do património cultural e para o desenvolvimento de novas iniciativas culturais, turísticas, de acessibilidade e sustentabilidade. Pretende-se ainda, aumentar a visibilidade e a cooperação a nível global, assim como promover o património português no exterior, especialmente em mercados estratégicos como a Europa e os PALOP;
- iii) *Finalizar a Transição das Entidades Extintas (DGPC e DRCs), concluindo todos os processos* de transição das responsabilidades e ativos dessas entidades (Direção-Geral do Património Cultural e Direções Regionais de Cultura) para a MMP. Este processo incluirá a regularização de pendências administrativas e a consolidação dos processos financeiros e será crucial para garantir uma gestão mais eficiente e integrada.
- iv) Com o objetivo de fortalecer o contacto entre o Planeamento e as equipas que gerem os museus, monumentos e palácios, em 2025 pretende-se promover um ciclo de *Visitas de Trabalho aos MMPs*. Estas visitas permitirão uma compreensão mais profunda das necessidades e desafios específicos de cada equipamento, assim como promover um diálogo direto e colaborativo que contribuirá para a melhoria da gestão e da coordenação entre as partes.
- v) Uma das prioridades para 2025 será a *Redução do Prazo de Resposta a Pedidos de Informação* tanto às unidades internas como a cidadãos e parceiros externos.

Contratação Pública

Mantendo o foco na otimização permanente, através do conhecimento e do reforço das competências das equipas afetas à contratação, propõe-se um conjunto de atividades e iniciativas para o ano de 2025, a seguir identificadas:

- i) A fim de dar cumprimento legal a diversas normas do Código dos Contratos Públicos e face à diversidade e elevado número de aquisições transversais a todos os Museus, Monumentos e Palácios, importa *uniformizar e agregar aquisições*, como por exemplo de seguros de obras de arte, reparação e conservação do

edificado, transporte de obras de arte e de bens culturais, consumíveis de restauro e de laboratório, manutenção de elevadores e de sistemas AVAC, serviços gráficos;

- ii) *A Implementação do Sistema de Gestão Documental (SGD)* tornará o procedimento administrativo menos pesado, mais intuitivo e eficiente, envolvendo todas as Direções e Instalações. Esta implementação e o desenvolvimento de fluxos para a atividade das aquisições e a possibilidade de integrar com o sistema de gestão financeira (Primavera), vai permitir acelerar os tempos de resposta aos procedimentos de contratação pública;
- iii) Ao implementar o SGD propõe-se também fixar prazos para a tramitação dos vários procedimentos, os quais devem ser exequíveis e adequados às várias tipologias de aquisições;
- iv) *Desenvolvimento de um sistema de gestão de stocks e de património* que permita acompanhar a execução dos contratos, e que possibilite controlar encomendas, logística, gestão de stock, de ativos e de todas as atividades de manutenção e custos associados, permitindo manter um histórico de todos os ativos e fornecendo também indicadores de manutenção para apoio à decisão.

Desempenho

O principal desafio da área de desempenho em 2025 é garantir a total internalização de processos e assegurar o cumprimento atempado da prestação de informação e obrigações legais e fiscais. Tal como nas restantes áreas, a componente de pessoal e a adequada dimensão da equipa é crítica para estes objetivos a atingir assegurando também:

- i) *Garantir a informação contabilística, financeira e orçamental atualizada* - o hiato de tempo entre a entrada de documentos com relevância contabilística e fiscal e o seu reconhecimento no ERP não deve ser superior a 72 horas.
- ii) *Prazos médios de pagamento a fornecedores inferiores a 45 dias* - o processo de transição, a complexidade e a opacidade da informação fornecida e a falta de recursos humanos originaram grandes atrasos nos pagamentos a fornecedores que se preveem reduzir gradualmente, intensificando um trabalho naturalmente em curso e com resultados já visíveis.
- iii) *Sistema de inventário do património imobilizado* - a implementação de um sistema de inventário dos ativos fixos, que permita o rasteio de movimentos desse ativo entre equipamentos é particularmente importante numa empresa com a dispersão geográfica e a quantidade de imóveis como a MMP.

- iv) *Previsões de tesouraria fiáveis e atualizadas* – imprescindíveis para tomadas de decisão relativamente a execução de despesa.

4.1.6 Tecnologias

A Direção de Tecnologias assegura a operacionalidade das infraestruturas de informação e de redes e administra os sistemas informáticos, no cumprimento dos pressupostos da cibersegurança, tendo em consideração que a informação que gere tem níveis de sensibilidade e de segurança diferentes.

A MMP recebeu em janeiro de 2024 um parque tecnológico associado aos seus MMPs completamente obsoleto, pelo que a renovação de toda a infraestrutura tecnológica é imprescindível para se garantir a transição digital e a eficiência da MMP em termos de disponibilização de informação, conteúdos e comunicações.

Data center e parque informático dos MMPs

A inexistência de uma infraestrutura de armazenamento e interface de disponibilização da informação para se cumprir a execução do PRR Digitalização no âmbito do Investimento RE-C04-i01 – Redes Culturais e Transição Digital poderá colocar em causa este projeto e é fundamental para a MMP dispor de capacidade tecnológica para garantir a transição digital com a disponibilização da informação referente aos seus imóveis para investigação ou fruição sem lacunas, sem falhas funcionais e tecnológicas e sem risco de segurança cibernética.

A falta de uma infraestrutura de duplicação da informação robusta representa um risco para a integridade da informação e para a continuidade das suas operações de qualquer organização. Para mitigar estes riscos é imprescindível implementar uma infraestrutura de cópia de segurança robusta e abrangente que inclua a definição de políticas de backup, a seleção de tecnologias adequadas de armazenamento e de recuperação de dados, e a realização regular de testes de recuperação de informação de eventuais desastres.

A MMP possui uma quantidade de informação relevante referente aos imóveis e acervos de cada um dos seus MMPs sendo, pois, imperativo o recurso à implementação de soluções baseadas em IA para arquivo e gestão desta informação. A título de exemplo, refira-se que a diversidade de informação que a MMP, E.P.E. possui vai desde registos relativos aos seus imóveis (peças desenhadas como plantas e alçados), registos fotográficos das intervenções físicas, levantamentos 3D laser scanning de alguns imóveis (interior e exterior), inventário dos acervos de todos os museus, documentação sobre os acervos e eventuais ações de conservação e restauro apoiadas em registos fotográficos,

relatórios técnicos sobre os imóveis e sobre acervos. A adicionar a esta variedade de informação será necessário acrescentar os registos das intervenções PRR sobre os imóveis e a informação relativa ao PRR digitalização que abarca as coleções com toda a informação documental e fotográfica 2D e 3D.

A MMP terá ainda de reformular o inventário online associado à plataforma Raíz, para incorporar a esperada e prometida transição digital, incluindo nesta ação a atual base de dados fotográfica designada por Matriz Pix. Assim, é necessário a implementar um modelo híbrido de infraestrutura de datacenter que combine os benefícios de um datacenter on-premises com a flexibilidade e 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”. O modelo híbrido permite à MMP a escolha da 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. Esta infraestrutura de datacenter híbrida permitirá:

- 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.

Gestão da Informação a disponibilizar ao público

Para se dar uma cabal resposta às necessidades identificadas para uma eficaz gestão de informação museológica e que garanta a disseminação e o livre acesso a determinados

níveis de informação que não conflituem com a segurança de imóveis e acervos, será necessário a implementação de um datacenter que simultaneamente tenha a função de “storage” e de interface de disponibilização da informação “friendly user”.

Adicionalmente, e como as atuais redes técnicas dos MMPs se encontram obsoletas e não sendo a prevista intervenção PRR Wi-Fi abrangente para uma completa renovação do parque tecnológico dos MMPs com capacitação de ativos de rede, terá de haver um esforço adicional da renovação dos equipamentos necessários à efetiva realização da transição digital. Esta ação inclui não só a compra de equipamentos, mas também a implementação in-situ de instalações e equipamentos que garantam a compatibilidade entre MMPs e o datacenter.

Renovação da infraestrutura de comunicações (voz e dados)

A infraestrutura de comunicações fixa encontra-se 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 das comunicações dos espaços e com custos de manutenção elevados, sendo necessário a inventariação no terreno das respetivas centrais telefónicas. Considerando a urgência de uma solução para o crescente número de problemas relacionados com as comunicações, como constantes falhas e interrupções de serviço, será lançado um concurso de contratação plurianual para comunicações, com implementação em 2025.

Infraestrutura IP/MPLS (Internet)

No seguimento da análise feita pela Direção de Tecnologias, das ocorrências reportadas pelos utilizadores e colaboradores dos MMPs, verificou-se que a infraestrutura de rede que interliga todos os espaços com os serviços no Palácio Nacional da Ajuda (PNA), herdada da extinta DGPC, sofre de sérios problemas de estrangulamento nas ligações e acessos de rede interna e de internet. As constantes quebras nas ligações e acessos, bem como a largura de banda disponível não se coadunavam com as necessidades para o normal funcionamento dos espaços. Durante o mês de abril a Património Cultural, IP partilhou e deu acesso à gestão desta infraestrutura à MMP, tendo a origem destes problemas sido identificada de imediato, implementando-se um plano de mitigação urgente, em virtude do severo impacto que estes constrangimentos estavam a causar. A resolução destes problemas implicou a articulação com outras entidades da Administração Pública (PC, IP e AMA, IP) e intervenções complexas e morosas por parte dos operadores de telecomunicações envolvidos, problemas que demoram mais tempo a solucionar do que todos envolvidos pretendiam. Foi realizado um incremento de 10 vezes na largura de banda da interligação dos espaços com o PNA, que tornou a rede interna e a internet mais rápidas

e estáveis em todas as instalações da empresa. No entanto, é imperativo que em 2025 se efetue um único contrato de telecomunicações fixas de voz e de dados para todo o universo MMP para uma gestão integrada tanto a nível funcional como financeiro.

Aquisição de computadores

A aquisição de novos computadores para fazer face à substituição dos computadores obsoletos e a novos postos de trabalho é fundamental e urgente para garantir a segurança e a produtividade da MMP. Foram já adquiridos cerca de 200 computadores, impressoras e ecrãs, sendo que uma nova análise e avaliação das necessidades irá obrigar à compra de mais equipamento informático. Também a transição digital irá obrigar à renovação do parque informático existente.

Sistema de Gestão de Bilhética | Lojas

A aquisição de uma solução única de bilhética e Loja para todos os equipamentos da MMP permitirá otimizar a venda e gestão de bilhetes, aumentar a receita da empresa e melhorar a experiência dos visitantes. A MMP recebeu 4 sistemas de bilhética estando em fase de lançamento de um concurso internacional para uma nova solução de Bilhética em 2025. Esta irá fornecer funcionalidades essenciais, como a otimização da venda online de bilhetes, o funcionamento em modo offline, a gestão de controlo de acessos e a integração com outros sistemas. Igualmente, está a ser equacionado o reaproveitamento do investimento de cerca de 1 M€ efetuado pela extinta DGPC em quiosques de compra automática de bilhetes. Este complexo procedimento de contratação pública está em fase de elaboração de especificações técnicas prevendo-se a sua efetivação no início de 2025. A implementação do novo sistema de bilhética originará ainda um complexo processo de substituição de equipamento físicos e de formação aos técnicos sem que os museus deixem de estar disponíveis ao público.

Plataformas de produtividade e negócio

A necessidade de uma solução de gestão e workflow documental é essencial para a MMP pretendendo-se a aquisição de um software de gestão documental em 2025. 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, garantindo benefícios como:

- **Automatização de processos:** a solução automatizará tarefas repetitivas, como a criação, indexação, arquivamento e a 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.

Aquisição de software para Service Desk

A aquisição de um software de service desk é essencial para melhorar a eficiência e organização do suporte interno e externo da empresa. Este sistema centraliza todos os pedidos de assistência técnica, permitindo gestão de incidentes, resolução mais rápida de problemas, e um controlo transparente sobre os tempos de resposta e a produtividade das equipas de TI. Além disso, oferece relatórios detalhados que ajudam na tomada de decisões estratégicas, como a priorização de recursos e o planeamento de melhorias. A longo prazo, o software reduz custos operacionais e melhora a satisfação dos utilizadores, ao garantir uma resposta mais rápida e eficaz aos problemas.

A estratégia será estender este Service Desk à Direção de Espaços e à Direção de Pessoas.

Plataforma única para todos os sites da MMP, E.P.E.

De forma a unificar a imagem e a gestão dos diferentes sites de cada um dos MMPs, está prevista a implementação de uma única plataforma tecnológica onde se alojem todos os sites da MMP. Esta plataforma permitirá ganhos significativos em segurança, gestão, custos financeiros e agilidade na resposta ao cliente final.

Controlo de acessos à rede informática, segurança da informação e do endpoint

Para se garantir a segurança informática é necessário efetuar a aquisição e a instalação de software de segurança para acesso à rede como, por exemplo VPN e proteção do posto de trabalho e do posto de e-mail.

4.2 Planos de atividades dos Museus, Monumentos e Palácios

Apresentam-se de seguida os planos de atividades dos Museus, Monumentos e Palácios sob a alçada da MMP, EPE, ressaltando-se que se encontram em falta os relativos ao Museu Nacional de Etnologia, Museu de Arte Popular e ao Museu dos Biscainhos, uma vez que à data de elaboração do presente documento não foi possível recolher os contributos destes museus.

Museu do Abade Baçal

Gestão de Coleções

Gestão de processo de doação de uma coleção de traje de época (aristocracia) do sec. XIX proveniente de uma coleção particular

Prevê-se o depósito de outras peças de arte sacra

Depósito de uma extraordinária pintura, “Calvário”, óleo sobre madeira, do Sec. XVI

Conservação e Restauro

Ações de restauro	Reservas
Limpeza das peças que se encontram no exterior, sobretudo as peças mais frágeis como as da epigrafia romana.	Desinfestação no combate a pragas e roedores no conjunto de peças de mobiliário existente.

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização	Aluguer e cedência de Espaços
<p>Pinturas de paredes danificadas.</p> <p>Reparação tomadas elétricas e luminárias e caixilharia madeira.</p> <p>Substituição placas viroque por MDF e estores de proteção das janelas da sala de exposições</p> <p>Reparação da bomba de água.</p>	<p>O MAB dispõe de dois espaços para aluguer: no interior, a sala dos Fundadores e no exterior, um enorme e bonito jardim.</p> <p>É necessário definir taxas a aplicar para os espaços, de forma a permitir a divulgação junto de potenciais mercados e fidelização de novos públicos.</p>

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes	Atividades Educativas
<p>Exposições Temporárias:</p> <p>Grão Vasco</p> <p>Painéis do retábulo-mor da Sé de Lamego</p> <p>O Poder do Objeto</p>	<p>O Serviço Educativo apresenta um programa de atividades que resulta de um trabalho integrado entre várias instituições educativas e culturais da região. Esta cooperação é, porventura, o maior</p>

Paulo Moura Escultura Contemporânea Pedro Valdez Cardoso	estímulo no desenvolvimento da programação, cujo mote assenta na promoção da criatividade, da reflexão, do diálogo e da ação
Exposição de Longa Duração: O Abade de Baçal: Vida e Obra	Segundo uma estratégia assente no conceito de “Hands ON/Minds ON”, as linhas de atuação traduzem-se em verbos de ação: ver, dialogar, experimentar, integrar, envolver

Edições e Divulgação	
Edições	Comunicação e Publicidade
Reedição em papel do catálogo do Museu do Abade de Baçal	Instalação de lonas exteriores a identificar e publicitar o Museu
Edição em papel do catálogo da exposição temporária, “Segundo Uma Promessa – Ex-votos da Diocese Bragança – Miranda”	Divulgação e publicidade através dos meios de Comunicação social; Facebook e Instagram
Edição em papel de um pequeno roteiro “Uma Aventura no MAB”	Edição de flyers apelativos para distribuir em locais estratégicos
Edições online de textos informativos de alguma correspondência do MAB	Dinamizar o website do Museu
Edição online de teses de mestrado de estudos sobre obras de coleção	
Protocolos e Parcerias	

O MAB continuará a celebrar protocolos com as mais diversas instituições:

O Instituto Politécnico de Bragança, sobretudo para acolhimento de estágios dos alunos dos Cursos de Animação e Produção Artística e Arte e Design da Escola Superior de Educação;

O conservatório de Música e Dança de Bragança;

A Universidade do Porto, no âmbito do projeto “Prescrição Cultural”, entre outros.

Eventos e Atividades Artísticas	As linhas programáticas do MAB continuarão a apostar na dinamização e no acolhimento de projetos artísticos, sejam na área da música, da dança, da literatura ou do teatro.
	Concertos para bebés
	Concertos (Matinés ao Domingo)
Estimativa de Visitantes	12.000

Museu da Terra de Miranda

Gestão de Coleções

Incorporações – Doação de alfaias agrícolas
Aquisição de estrefogueiro em ferro forjado

Conservação e Restauro

Ações de restauro

Restauro e conservação de peças de arte sacra

Reservas

Aquisição e adaptação de imóvel para acondicionamento das reservas do Museu

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização

Manutenção das coleções em lã, madeira e ferro
Limpeza e conservação preventiva das coleções

Aluguer e cedência de Espaços

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes

Exposição “*Os Ramos na Terra de Miranda*”
Instalação do programa museológico do Museu da Terra de Miranda após intervenção no museu ao abrigo do PRR

Atividades Educativas

L muzeu anda por ende
O museu vai à escola
O Enterro do Velho - L Anteiro de l Bielho
Feira de Antiguidades e Velharia
Oficina de escrinhos
Trocar por miúdos
Fai l tou strumiento musical

Edições e Divulgação

Edições

Está previsto a realização de 5 documentários:
LÍNGUA MIRANDESA (território e habitantes)
O CICLO DA LÃ (do pastoreio ao têxtil)
O SAGRADO E O PROFANO
OS PAULITEIROS DE MIRANDA
SABER FAZER (artes e ofícios tradicionais)

Comunicação e Publicidade

Aposta numa nova projeção do Museu da Terra de Miranda.
Com a empresa de 4D VIRTUAL LAB, foi definido um cronograma no qual ficou agendado para os meses de novembro e dezembro de 2025, a realização da digitalização 3D de 263 Bens Móveis da coleção do Museu da Terra de Miranda.

Protocolos e Parcerias

Associação da Língua Mirandesa

Promoção do dia das línguas minoritárias promovido pelo Museu da Terra de Miranda e pela Câmara Municipal de Miranda do Douro.

Agrupamento de Escolas de Miranda do Douro

Universidade Sénior de Miranda do Douro

Associação Recreativa da Juventude Mirandesa

Acion Cultural Espanhola

Banda Filarmónica Mirandesa

Câmara Municipal de Miranda do Douro

Centro de Música Tradicional Sons da Terra

Museu Etnográfico de Castilha e León

Santa Casa da Misericórdia de Miranda do Douro e Paróquia de Miranda do Douro

Bibliotecas e Centros de Documentação

Dar continuidade ao programa Nyron

Eventos e Atividades Artísticas	<p>Nesta rubrica, contemplamos toda a atividade relacionada com a abertura do novo museu, incluindo também algumas aquisições de objetos específicos necessários para o novo discurso museológico.</p> <p>L muzeu anda por ende O museu vai à escola O Enterro do Velho - L Anteiro de l Bielho Feira de Antiguidades e Velharia Oficina de escrinhos Trocar por miúdos Fai l tou strumiento musical</p>
Estimativa de Visitantes	19.000

Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa

Gestão de Coleções

Base de dados “In Patrimoniui”

Incorporações – Doação de 27 peças de Arte Clássica, já com contrato de comodato estabelecido entre os proprietários e o Museu D. Diogo de Sousa

Depósito (com contrato de comodato) de uma estela funerária romana, propriedade da Sé de Braga, para a Exposição Permanente do Museu

Conservação e Restauro

Ações de restauro

Criação de um espaço de armazenamento para produtos químicos e materiais de conservação e restauro.

Aquisição de equipamentos e mobiliário para o Laboratório de Conservação e Restauro.

Reservas

Concretização do projeto de nova museografia para as salas 3 e 4 da Exposição Permanente do Museu.

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização

Concretização do projeto de nova museografia para as salas 3 e 4 da Exposição Permanente do Museu.

Aquisição de estruturas metálicas e contentores para as atuais Reservas

Aluguer e cedência de Espaços

Em 2025, prevemos o aumento do aluguer dos espaços do Museu, tal como a cedência ao abrigo de Protocolos estabelecidos

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes

“Locus Ludi. The Cultural Fabric of Play and Games in Classical Antiquity” – Jogos romanos

Exposição sobre Mineração pré-romana e romana.

Exposição permanente sobre o núcleo fundacional do museu, dedicado à Rainha D. Amélia.

Atividades Educativas

Datas Comemorativas

Dia(s) aberto(s) do Museu, com visitas orientadas por especialistas selecionados.

Colóquio de Educação Patrimonial (novembro).

Realização de Documentário sobre História do Campo Arqueológico de Braga.

Palestras alusivas ao património arqueológico da Região Norte

Edições e Divulgação

Edições

Revisão e publicação do Roteiro do Museu

Comunicação e Publicidade

Realização de Vídeo promocional do Museu

Preparação de textos de estudo e divulgação das coleções representadas nos núcleos da Exposição Permanente do Museu.	Preparação exposição itinerante de divulgação do Museu, destinada a escolas, sítios arqueológicos e eventos culturais e turísticos
--	--

Protocolos e Parcerias

Faculdade de Letras da Universidade do Porto / Universidade do Minho
 Unidade de Arqueologia da Universidade do Minho e Braga
 Unidade de Arqueologia do Município de Braga
 Universidade Católica Portuguesa, Pólo do Porto
 União de Freguesias de Maximinos, Sé e Cividade (Braga)
 Junta de Freguesia de Lamas (Braga)
 Agrupamento de escolas de Maximinos (Braga); André Soares (Braga)
 Sociedade Martins Sarmento (Guimarães)

Bibliotecas e Centros de Documentação

Pre vemos um aumento do número de utilizadores. No portal bibliotec@ o programa utilizado é o Nyron

Afirmação e Cooperação Internacional

Participação em exposições internacionais, conferências e grupos de trabalho, projetos europeus ou outros
 Projeto “Palamedes: Locus Ludi. The Cultural Fabric of Play and Games in Classical Antiquity”

Eventos e Atividades Artísticas	Estão previstas atividades e eventos programados pelo museu e outros a desenvolver por parceiros no espaço do Museu
	Concurso de Fotografia destinado ao público juvenil
	Espectáculos musicais
	Braga Romana
	MIMARTE Festival de Teatro de Braga
Noite Branca	
UTOPIA - Festival Literário	
Encontros da Imagem: Festival Internacional de Fotografia e Artes Visuais	
Estimativa de Visitantes	28.000

Museu dos Biscainhos

Gestão de Coleções

Software de Inventário – A plataforma utilizada é a Raiz

Aquisições/ Doações- Prevista a doação de 13 relógios de aparato (2 do séc. XVIII e 11 de estilo Império), já com Contrato de Comodato estabelecido entre o proprietário e o Museu dos Biscainhos (11 com a DRCN e 2 com a MMP, EPE).

Conservação e Restauro

Ações de restauro	Reservas
Limpeza, consolidação e restauro da Pintura do Teto do Salão Nobre do Museu; - Conservação e restauro da Ala Império do Museu (paredes, tetos e pavimento); - Conservação e restauro dos tetos artísticos das salas do circuito expositivo - Restauro de peças do Museu, em especial, uma Cadeirinha do século XVIII (caixa em talha dourada e têxteis interiores), oito porcelanas chinesas, seis esculturas e dois “escritórios” indo-portugueses em madeira.	Execução do Projeto de renovação do espaço das reservas existentes no espaço da Torre do Palácio dos Biscainhos; Execução de estruturas específicas para o acondicionamento da Coleção de Pintura; Aquisição de mobiliário para acondicionamento das coleções de Cerâmica e Vidro.

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização	Aluguer e cedência de Espaços
Execução do projeto de Arquitetura e Mobiliário para reservas visitáveis, receção, loja e bengaleiro, em especial a parte relativa à Receção / Loja; Requalificação das salas de exposições temporárias; - Projeto para estufa, oficina e apoio de jardim; Aquisição e instalação equipamento para implementação do sistema CCTV; Requalificação da iluminação dos gabinetes de trabalho; - Revisão do sistema de incêndio e de intrusão; - Elaboração novo Plano de Segurança; Revisão de 20 extintores e aquisição de 18 tripés para suporte dos extintores ABC 6kg e CO2 2kg.	Em 2025, prevemos o aumento do aluguer dos espaços do Museu, tal como a cedência ao abrigo de Protocolos estabelecidos, devendo os valores do aluguer ser aumentados (tal como já foi proposto), dada a qualificação de que o Museu e os seus jardins estão a ser alvo.

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes	Atividades Educativas
Exposições Temporárias: Exposição Temporária da Coleção “Relógios Império no Museu dos Biscainhos” (maio); Exposição Temporária “Papéis de Parede Chineses de Casas Senhoriais Portuguesas” (dezembro), em parceria com o Instituto Confúcio da Universidade do Minho. O Abade de Baçal: Vida e Obra	Datas Comemorativas: Serão assinaladas datas significativas, podendo algumas ser dias abertos do Museu, com propostas de acordo com as temáticas das coleções, do Palácio dos Biscainhos e dos seus Jardins, do património cultural e ambiental, tais como visitas temáticas, atividades e oficinas lúdico-

<p>Exposições Permanentes: Preparação da nova museografia das salas do circuito expositivo atual; Atualização de conteúdos e de informação nas salas do circuito expositivo atual; Substituição dos projetores atuais e colocação de novos nas salas do circuito de visita.</p>	<p>didáticas. Aniversário abertura ao público do Museu – 11 de fevereiro Dia da Árvore (março) - Dia Nacional dos Centros Históricos (março) Dia da Criança (junho) Dia Internacional dos Monumentos e Sítios (abril) Dia Internacional dos Museus (18 de maio) e Noite Europeia dos Museus Dia Internacional da Biodiversidade (maio) Jornadas Europeias do Património (setembro) Braga Barroca (setembro) Natal (dezembro)</p>
Edições e Divulgação	
Edições	Comunicação e Publicidade
<p>Revisão e publicação do Roteiro do Museu (cuja versão em português se encontra esgotada), que constitui um ótimo meio de divulgação do Museu e angariação de receita; Catálogo da Exposição Temporária da Coleção “Relógios Império no Museu dos Biscainhos”.</p>	<p>Realização de Vídeo promocional do Museu; Preparação Exposição Itinerante de divulgação do Museu, das suas coleções e da sua oferta, destinada a escolas, sítios arqueológicos e eventos culturais e turísticos.</p>
Protocolos e Parcerias	
<p>Protocolos Faculdade de Letras da Universidade do Porto Faculdade de Arquitetura da Universidade do Porto Instituto Confúcio da Universidade do Minho Museu do Oriente Universidade Católica Portuguesa, Pólo do Porto União de Freguesias de Maximinos, Sé e Cidade (Braga) Parcerias Universidade do Minho Universidade Católica Portuguesa, Pólo Regional de Braga Agrupamento de Escolas de Maximinos (Braga) Agrupamento de Escolas André Soares (Braga)</p>	
Bibliotecas e Centros de Documentação	
<p>A Biblioteca do Museu dos Biscainhos foi incluída em 2022 no portal bibliotec@ - Bibliotecas online da Direção Regional de Cultura do Norte, tendo o Catálogo do MB deixado de estar visível a partir de 1 de setembro de 2024. Neste dia, o domínio do portal bibliotec@ foi alterado para https://biblioteca.patrimoniocultural.gov.pt, pelo que o catálogo bibliográfico do Museu dos Biscainhos, tal como das restantes 6 bibliotecas</p>	

dos museus pertencentes à extinta DRCN e agora afetos à Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. (MMP) deixaram de estar visíveis no portal bibliotec@.

No entanto, os catálogos permanecem visíveis para os respetivos bibliotecários através de login, aguardando exportação para uma outra solução tutelada pela MMP. O número de registos (exemplares inseridos), é de 3084, encontrando-se cerca de 50 por inserir.

A Biblioteca/Centro de Documentação do Museu dos Biscainhos é de acesso restrito (apenas para investigadores) e mediante marcação prévia, pelo que se prevê para 2025 um número de cerca de 20 utilizadores presenciais.

Afirmação e Cooperação Internacional

<p>Eventos e Atividades Artísticas</p>	<p>Está planeada a apresentação de espetáculos de teatro, dança e música, ilustrando e reforçando a presença, nos espaços do Museu, das áreas artísticas que justificam a sua existência.</p> <p>Braga Capital Portuguesa da Cultura 2025 Braga Media Arts MIMARTE Festival de Teatro de Braga SINFONIETTA: FIO Festival Informal de Ópera Braga Barroca (setembro) Festival Internacional de Fotografia e Artes Visuais (setembro/outubro) UTOPIA - Festival Literário (novembro)</p>
<p>Estimativa de Visitantes</p>	<p>65.000</p>

Paço dos Duques de Bragança e Castelo de Guimarães

Gestão de Coleções

Não estão previstas incorporações no Paço dos Duques de Bragança.

Conservação e Restauro

Ações de restauro	Reservas
Ações de conservação preventiva	Reorganização da Reserva
Restauro de algumas peças da coleção	Aquisição de plataforma de elevação móvel de apoio à Reserva de Mobiliário
	Implementação de sistema de codificação dos suportes em reserva
	Aquisição de novos desumidificadores

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização	Aluguer e cedência de Espaços
Pequenas intervenções de desinfestação; limpeza periódica; reparação; material de videovigilância e revisão de extintores.	Espaços encerrados para obras - PRR

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes	Atividades Educativas
Espaços encerrados para obras - PRR	Dinamização da programação anual do Serviço Educativo do Museu - teatro, visitas, oficinas, guiões de descoberta

Edições e Divulgação

Edições	Comunicação e Publicidade
Editar catálogo Paço dos Duques	Aumentar a comunicação através das redes sociais e newsletter do Museu
Publicação novo volume da coleção “Modos de Ver”	

Mecenato Institucional

Ações financiadas pelo programa ARI – Requalificação do centro interpretativo do Castelo de Guimarães – Nova Museografia da exposição permanente do Paço dos Duques.

Protocolos e Parcerias

Câmara Municipal de Guimarães

Universidade do Minho

Estão previstas atividades para enriquecer a programação cultural/artística

Eventos e Atividades Artísticas	Concerto de Reis Teatro – Dia Mundial da Árvore, Floresta e Poesia Teatro, Música - Mercadinho da Duquesa Quintas à Noite – Música, Dança, Teatro
Estimativa de Visitantes	400. 000

Museu de Alberto Sampaio

Gestão de Coleções

Incorporações – não estão previstas incorporações no Museu Alberto Sampaio

Conservação e Restauro

Ações de restauro

Restauro do Teto da Sala do Capítulo
Restauro da Arca de confraria

Reservas

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização

Pequenas intervenções de desinsetação; limpeza periódica; reparação; material de videovigilância e revisão de extintores.

Aluguer e cedência de Espaços

Mercadejar (mercadinho local) no claustro ou cerca.
Colaboração com a CM de Guimarães em vários projetos e com o Patronato da Oliveira.

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes

Exposições temporárias:
Cintilações do Céu
Da Quaresma à Páscoa
Museu à Noite
Exposição de Graça Morais

Atividades Educativas

Dinamização da programação anual do Serviço Educativo do Museu - teatro, visitas, oficinas, guiões de descoberta
Organização de visitas temáticas em colaboração com a Associação dos Amigos do Museu de Alberto Sampaio

Edições e Divulgação

Edições

Estudo das relíquias do Cofre dos Cunhas, para futura publicação
Catálogo do Museu à Noite

Comunicação e Publicidade

Website mais dinâmico e apelativo aos diversos públicos, nacionais e estrangeiros
Aumentar a comunicação através das redes sociais (Facebook e Instagram) e newsletter do Museu

Mecenato Institucional

Continuação da parceria Sociedade Belos Artes que cede ao Museu uma loja onde se guardam materiais de exposição e outros pertences.

Protocolos e Parcerias

Amigos do Museu Alberto Sampaio

Ciência Viva

Associação Vimaranesse para a Ecologia

BV de Guimarães

Paço dos Duques de Bragança

Escolas do Ensino Secundário e Escolas Profissionais, do concelho de Guimarães e de concelhos limítrofes, para a realização de estágios profissionais.

Cercigui

Eventos e Atividades Artísticas	Estão previstas atividades para enriquecer a programação cultural/artística Dia Internacional dos Museus; Noite dos Museus; Noite dos Museus; Projeto Musical “O Temp(l)o Revisitado
Estimativa de Visitantes	90. 000

Museu Nacional Soares dos Reis

Gestão de Coleções

Incorporações – Através da Comissão de Aquisição de Bens Culturais do Estado, incorporar novos objetos que sejam significativos para o reforço das coleções do MNSR

Conservação e Restauro

Ações de restauro

Destacam-se as ações de conservação preventiva e de restauro nas coleções de Ourivesaria, Mobiliário, Pintura, Lapidária, Escultura, Têxteis, Desenho e Fotografia, bem como da Coleção de matrizes de impressão da Revista Museu

Reservas

As reservas do Museu Nacional Soares dos Reis são constituídas por cerca de 18 mil peças. Os pedidos de cedência temporária de bens culturais, bem como renovação de contratos de depósito, serão analisados individualmente

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização

Melhoria nas acessibilidades físicas
Desenvolver os projetos e captação de financiamento para a concretização e instalação da cafeteria/restaurante do MNSR
Renovar as condições térmico-ambientais
Rever e desenvolver a renovação dos equipamentos de climatização

Aluguer e cedência de Espaços

Os pedidos de cedência de espaços serão analisados de acordo com a natureza da proposta do evento, ao abrigo do disposto no Despacho nº 2884/2018 de 21 de março - Regulamento de Utilização de Espaços, e de acordo com a disponibilidade de agenda do Museu e protocolo de colaboração

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes

Um vasto conjunto de exposições de longa duração para os vários públicos que se realizam no Museu Soares dos Reis e que prossegue a sua ação fora de portas dando continuidade ao programa de Itinerâncias das coleções do MNSR por lugares inusitados, em parceria com entidades do território em que se insere

Atividades Educativas

Programas de mediação cultural e atividades educativas que contribuam para o acesso ao património cultural e às manifestações culturais, articulando-os com as políticas públicas sectoriais respeitantes à família, juventude, apoio às pessoas com deficiência, turismo e combate à exclusão social. O programa é, assim, constituído por atividades educativas e atividades de mediação e fundamenta-se sempre nas coleções, procurando explorar e desconstruir os conteúdos

Edições e Divulgação	
Edições	Comunicação e Publicidade
<p>O Museu Nacional Soares dos Reis dará continuidade a uma linha dedicada às coleções e artistas.</p> <p>Prevista a edição do primeiro volume dedicado às coleções do MNSR «O Palácio dos Carrancas. O Edifício e a sua História», do roteiro da Casa-Museu Fernando de Castro e do roteiro da Exposição de Longa Duração.</p>	<p>O Plano de Comunicação do Museu Nacional Soares dos Reis tem como objetivo impulsionar a comunicação externa das ações previstas no Plano de Atividades, reforçando o reconhecimento público do Museu e contribuindo para aumentar a sua notoriedade.</p> <p>Elaboração/execução de uma ação e marketing articulada, assente nos princípios da Comunicação 360º.</p>
Mecenato Institucional	
<p>Destacam-se as parcerias estabelecidas com as entidades que o MNSR pretende manter e reforçar durante o ano de 2025: Fundação la Caixa BPI, Super Bock Group, Fundação Millennium BCP, AOF, RED Jardins, Lionesa Business Hub, Fundação Manuel António da Mota, SIGN, Bluebook, CIN e Lusitânia.</p>	
Protocolos e Parcerias	
<p>Em 2025, terão seguimento as parcerias já estabelecidas com a Universidade do Porto (ICBAS e FLUP) e escolas de Arte e do Ensino Básico e Secundário.</p>	
Bibliotecas e Centros de Documentação	
<p>A biblioteca ou centro de documentação está disponível ao público por marcação previa. Será dada continuidade aos trabalhos de organização, arrumação e acondicionamento das coleções</p> <p>Prevê-se, igualmente, a aquisição de bibliografia atualizada de Conservação e Restauro</p>	
Afirmação e Cooperação Internacional	
<p>Está em curso a preparação de parcerias internacionais com outras instituições museológicas, como o Museo de Bellas Artes Gravina (MUBAG), de Alicante, e o Musée des Beaux-Arts, de Lyon.</p> <p>Em 2025, o Museu Nacional Soares dos Reis adota o tema transversal a toda a programação Confluências e Criação, prevendo-se dois subtemas semestrais: Artistas e Movimentos Artísticos (1º semestre) e Objetos e Geografias (2º semestre).</p>	
Eventos e Atividades Artísticas	<p>A programação integra eventos de natureza diversa e de distintas proveniências, tais como concertos, performances, teatro, entre outros, e que contribuem para o enriquecimento da oferta cultural da instituição</p> <p>O dia dos vizinhos</p> <p>Dia de D. Pedro IV</p>
Estimativa de Visitantes	73. 000

Museu de Lamego

Gestão de Coleções

Incorporações de doações:

Maria Livramento Chanescio e Tiago Araújo

Depósitos:

Ana Maria Pinto Ribeiro e Vítor Ribeiro

Conservação e Restauro

Ações propostas

Com vista à execução do plano de reformulação museográfica das coleções (PRR), irá dar-se início à conservação e restauro de coleções que integram a futura exposição.

Reservas

Concluída a reinstalação das reservas no espaço previsto nas obras de reabilitação, importa adquirir mobiliário adequado para o seu acondicionamento

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização

Execução do projeto de reabilitação do edifício, ao abrigo do PRR
Necessidade de revisão e implementação dos Planos de segurança e medidas de autoproteção em todo o conjunto monumental

Aluguer e cedência de Espaços

Com condicionamentos de acordo com as obras previstas - PRR

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes

Em 2025, devido à execução de obras no edifício, as exposições serão incluídas num chapéu que chamaremos “Em Construção”. Projeto fotográfico de Paula Pinto
Conhecer, Conservar, Valorizar. Exposição de peças recém intervencionadas escolas e novas e “velhas” comunidades de imigrantes instaladas em Lamego e região envolvente

Atividades Educativas

Comunicação/divulgação do Museu de Lamego no exterior, no âmbito do projeto educativo Around the World (conceção e execução de suportes para instalação dos trabalhos resultantes do projeto no exterior, mediatizando as coleções do museu a partir de projetos de criação artística).

Edições e Divulgação

Edições

Vários catálogos de exposição com temas diversos.
O iluminado. Biografia romanceada de Manuel Pinto da Fonseca

Comunicação e Publicidade

Material de comunicação/divulgação das exposições temporárias e do projeto plurianual “A revolução dos Livros”.

	Campanha publicitária dos Amigos do Museu de Lamego.
Mecenato Institucional	
<p>“A revolução dos livros. Literatura, Museus e Património” – Projeto de candidatura em curso ao programa de apoio à cultura da Fundação Millennium, em torno da figura do Grão Mestre da Ordem de Malta, natural de Lamego, Manuel Pinto da Fonseca.</p>	
Protocolos e Parcerias	
<p>Escola Superior e Tecnologia e Gestão de Lamego; Escola de Hotelaria e Turismo do Douro; Colégio de Lamego; Agrupamento de Escolas de Latino Coelho, Lamego; Faculdade de Letras da Universidade do Porto; Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas; Museu do Douro; Museu Nacional de Arte Antiga; Museu do Abade de Baçal; Museu Nacional do Azulejo; Museu Nacional Soares dos Reis; BEIRADOURO – Associação de Desenvolvimento Local; Teatro Ribeiro Conceição (Lamego); ZigurFest; Galeria Municipal do Porto; Reitoria da Universidade do Porto; CTOE - Centro de Tropas e Operações Especiais (Lamego); EPHEMERA – Arquivo de José Pacheco Pereira; CCDR-N; Caves da Raposeira; Cracks Clube de Lamego; Clube de Lamego; Turismo Porto e Norte; Santa Casa da Misericórdia de Lamego; Associação Portas P’rá Vida; Estabelecimento Prisional de Lamego; Município de Lamego; Lamego – Junta de Freguesia e outros parcerias financeiras como a fundação Millenium BCP.</p>	
Afirmação e Cooperação Internacional	
<p>Projeto Sala Colonial - O projeto tem tido, desde 2021, um impacto muito positivo não só em Portugal, como também na Europa e África.</p> <p>Projeto A revolução dos livros - Um dos objetivos do projeto, em torno da Literatura e o Museu, prende-se com o reforço das relações diplomáticas, culturais e artísticas com países europeus, no caso específico, com Malta e Itália.</p>	
Eventos e Atividades Artísticas	<p>Estão previstas atividades para enriquecer a programação cultural/artística</p> <p>Projeto Sala Colonial</p> <p>Projeto A revolução dos livros</p> <p>Projeto de reformulação museográfica do Museu de Lamego</p> <p>Projeto fotografia e vídeo de Augusto Lemos</p> <p>Projeto Around World</p>
Estimativa de Visitantes	<p>Estatística de visitantes (estimativa) – 30 000, considerando a possibilidade de um período de encerramento completo do museu, por motivo da execução do projeto de obras PRR</p>

Museu Grão Vasco

Gestão de Coleções

Incorporações – não estão previstas incorporações

Conservação e Restauro

Ações de restauro

Conservação, beneficiação e restauro de pintura séc. XVI
Conservação preventiva trimestral: tratamento de pragas, desinfestação, armadilhas, entre outros.

Reservas

Reorganização das reservas
Acondicionamento de coleções de ícones russos e numismática

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização

Renovação de telas sunscreen e blackout nas salas de exposição permanente;
Manutenção dos espaços ajardinados do Museu (claustro e pátio).

Aluguer e cedência de Espaços

Cedência de espaços para os eventos “Festival de Música da Primavera de Viseu”, “Festival de Jazz de Viseu. Que Jazz é este?”, “Cinema no Museu”, teatro e apresentação de livros.

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes

Conjunto de exposições temporárias:
João da Silva na coleção do Museu Nacional Grão Vasco
Deuses, Divindades e Mitos
Paula Rego: rutura e continuidade
As Gravuras. Olhares contemporâneos sobre arte rupestre
Exposições permanentes:
Atualização da museografia de todas as salas, com um foco especial para os Tesouros Nacionais
Estrutura interativa – Rota de Grão Vasco – Visita virtual a todas as obras de Vasco Fernandes – no âmbito da comemoração dos 550 anos do nascimento do artista

Atividades Educativas

Visitas guiadas às exposições.
Visitas e Oficinas Temáticas
Atividades específicas para datas comemorativas

Edições e Divulgação

Edições

Catálogo “Medalhas de João da Silva na coleção do Museu Nacional Grão Vasco”
Roteiro do Museu Nacional Grão Vasco

Comunicação e Publicidade

Website mais dinâmico e apelativo aos diversos públicos, nacionais e estrangeiros

	Aumentar a comunicação através das redes sociais (Facebook e Instagram) e newsletter do Museu
Mecenato Institucional	
Lusitânia – seguros para transporte de obras e seguro para voluntários	
Grupo de Amigos – acolhimento de convidados e conferencistas	
Grupo Visabeira – alojamento para conferencistas	
Protocolos e Parcerias	
Programa “EU no Museu em Viseu”	
Concertos de Órgão - Órgão Fontanes	
Festival Internacional de Música da Primavera	
Festival de Jazz de Viseu	
Cinema no Museu.	
Teatro Infantil	
Bibliotecas e Centros de Documentação	
Para 2025 prevêem-se 1.000 novos registos, bem como a continuação da revisão da catalogação dos registos existentes, devido à necessidade de reformulação de campos	
Eventos e Atividades Artísticas	Estão previstas atividades para enriquecer a programação cultural/artística.
	Projetos inclusivos de acesso à Arte - Associação Surdissol
	Visitas e oficinas para públicos específicos (surdos, cegos, entre outros)
Estimativa de Visitantes	60. 000

Museu Nacional Machado de Castro

Gestão de Coleções

Incorporações – Conjunto de obras de Joaquim Machado de Castro provenientes de diferentes entidades públicas e privadas, tendo em vista a criação de uma sala dedicada ao patrono do MNMC

Duas pinturas de André Gonçalves, que se destinam à exposição de longa duração

Prato chinês a ser exposto no espaço dedicado aos “Depósitos e Doações”

Conservação e Restauro

Ações propostas

Workshops de Conservação de Papel ou Cerâmica
Oficina Aberta - Oficina de Conservação e Restauro do MNMC com realização de visitas guiadas à oficina

Reservas

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização

Trabalhos de reparação e beneficiação do imóvel que, futuramente, aprovisionará o acervo em reserva na Igreja de São João de Almedina

Substituição da estrutura de canalização do apartamento sito na Rua António José de Almeida, Coimbra

Apoio técnico especializado nas áreas de prevenção e Segurança e instalações elétricas

Aluguer e cedência de Espaços

No decorrer do primeiro trimestre de 2025, proceder-se-á à desocupação da igreja de S. João de Almedina, a funcionar, atualmente, como reserva do acervo do Museu, tendo em vista a instalação do futuro auditório. Face ao previsível início de obras – auditório e substituição dos pavimentos -, os atuais (ou parte) dos espaços passíveis de aluguer e cedência não estarão disponíveis

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes

Exposições temporárias:

“Igreja de São João de Almedina” - Dar visibilidade a um equipamento identitário do MNMC

"Dispersos: coleções em contexto" - O previsível encerramento do MNMC, no âmbito das obras PRR, implica a procura de espaços alternativos que viabilizem a realização de algumas iniciativas, assegurando, particularmente, a apresentação das coleções e respetiva fruição pública

Exposição de fotografia de Eduardo Gageiro - "Abril no Feminino" 2025 (4ª edição)

Atividades Educativas

Ciclo de Palestras:

O códice de cantochão – história do livro, conservação e restauro

História do Códice de Cantochão

Técnicas de encadernação dos Códices de Cantochão e Materiais de suporte

Materiais de escrita e de iluminura (tintas e pigmentos)

Conservação e Restauro de Códices de Cantochão – novas técnicas e materiais utilizadas no processo de conservação e restauro

Edições e Divulgação	
Edições	Comunicação e Publicidade
Catálogo da Exposição “Igreja São João de Almedina” Elaboração e edição das Normas de Conduta (guidelines) do programa EU no musEU (versão digital)	Reforço da articulação com os media locais, regionais, nacionais e internacionais Divulgação de conteúdos do MNMC nas redes sociais (Facebook e Instagram) com incremento de anúncios pagos que permitam alcançar um maior engagement Criação e dinamização do website do MNMC Conceção, produção de vídeo e impressão de folhetos institucionais, em quatro línguas: português, inglês, francês e espanhol
Mecenato Institucional	
Destacam-se as parcerias estabelecidas com as entidades: Banco Santander, Nova Gama Gourmet, SA; Água do Luso; Lugrade e Quinta das lágrimas – Restaurante	
Protocolos e Parcerias	
Protocolos: N-Restauros, Conservação e Restauro; Samthiago – Conservação e Restauro; Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro (CTCV); Estação das Letras; Fatias de Cá; Instituto Politécnico de Tomar Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade NOVA de Lisboa; Escola das Artes Universidade Católica Portuguesa	
Bibliotecas e Centros de Documentação	
Ao nível da catalogação, está em curso o processo de atualização dos Campos 100 e 900 em todos os registos disponíveis na base de dados biblio.NET® Nos Depósitos existem 7 obras (6 livros de cântico e um Foral Manuelino de Faro)	
Afirmação e Cooperação Internacional	
Participação no colóquio sobre a produção artística de Vasco de la Zarza, em Ávila (Espanha) Participação de especialistas da Península Ibérica no Colóquio “Confrontos. Mestres da escultura ibérica do século XVI”, a realizar no MNMC, debatendo a natureza específica das obras em confronto e apurando as diferentes modalidades da produção	
Eventos e Atividades Artísticas	A programação integra eventos de natureza diversa e de distintas proveniências, tais como concertos, performances, teatro, entre outros, e que contribuem para o enriquecimento da oferta cultural da instituição. Teatro e Música Residência artística Círculo Colégio da Imaculada Conceição - Coimbra (CAIC);
Estimativa de Visitantes	Obras no âmbito do PRR

Mosteiro Santa Maria da Vitória - Batalha

Gestão de Coleções

Incorporações – Doação de 4 pinturas de Nelson Ferreira

Aquisição de livros especializados para biblioteca

Conservação e Restauro

Ações propostas

Ação de conservação e tratamento do espólio do Arquivo Histórico Ricardo Leone

Reservas

Conservação e tratamento de esculturas em pedra
Conservação e tratamento de vitrais

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização

Limpeza de fachadas e terraços e conservação e tratamento de elementos pétreos.
Reparação de canalizações, instalações elétricas e luminária do Mosteiro e fachadas exteriores.
Substituição de fechaduras, tratamento e conservação de portas e janelas

Aluguer e cedência de Espaços

Aluguer do piso superior do Claustro Afonso V e auditório para eventos empresariais
Aluguer das Capelas Imperfeitas para eventos empresariais e casamentos civis

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes

Exposições temporárias:

"À mesa dos Frades"
Fotografia "O Mosteiro da Batalha: Espaços, Memórias e Encontros"
Pintura "O Motim" de Maria João Franco
"O Triunfo" de Virgil Sripcaiu

Atividades Educativas

Visitas Guiadas; encenadas e temáticas
Palestras e conferências
Encontros programados.
Curso Língua Gestual e curso livre "A idade Média"
Projetos de inclusão

Edições e Divulgação

Edições

Catálogos exposições (250 exemplares)
Variadas publicações:
"Afonso Domingues e a arquitetura do seu tempo. Antecedentes, obra e legado"
"Estudo epigráfico e tradução do latim para português das inscrições do túmulo de D. João I e D^a Filipa de Lencastre"
"O Mosteiro da Batalha: Espaços, Memórias e Encontros (Uma visão)"

Comunicação e Publicidade

Blogue e site do Mosteiro
Publicidade dos eventos de mediação cultural
Apresentação produtos regionais. Atividade de promoção
Flyers e cartazes de promoção e divulgação do Monumento e dos diversos eventos de mediação cultural

Volumes IV e V da coleção Scriptorium - "Lisboa, no tempo de D, João I"	
Mecenato Institucional	
IEM /nova Lisboa e Centro de formação de professores	
Camara Municipal da Batalha	
Caixa de crédito agrícola da Batalha	
Instituto Cultural Romeno, Embaixada da Roménia e Mecenas privados	
Protocolos e Parcerias	
Universidade de Aveiro	
Politécnico de Leiria	
Camara Municipal da Batalha	
Grupo de Teatro "O Nariz e Grupo Te-Ato"	
Templo de Borobudur (Indonésia)	
Agrupamento de Escolas de Batalha	
Centro do Património da Estremadura (CEPAE)	
Associação Kind of Black Bo	
Instituto Padre António Vieira (IPAV)	
Afirmação e Cooperação Internacional	
Projetos de âmbito cultural com Roménia, Indonésia, Cabo Verde e Timor	
Conferências internacionais	
Eventos e Atividades Artísticas	Realização de concertos e Festivais de Música Ciclo Teatral Projeto Polifonias
	A última Estação – Conversas para continuar a Batalha Ciclo Música Medieval Concertos de Natal e Unesco Encenação "O Motim"
Estimativa de Visitantes	450. 000

Convento de Cristo

Museu encerrado obras (PRR)

Conservação e Restauro

Ações de restauro	Reservas
Intervenção no Portal e no Forno do Claustro da Micha	Estantes para armazenamento

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização	Aluguer e cedência de Espaços
Pequenas intervenções – Bloco das Necessárias	Revisão regulamento de cedência de Espaços

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes	Atividades Educativas
Exposições de escultura cerâmica, pintura sobre o Sebastianismo e fotografia Ampliação de exposições como a "Arte Funerária" e a valorização do acervo romano e conventual	Visitas guiadas, jogos educativos e eventos para a comunidade, com foco na integração educativa e cultural.

Edições e Divulgação

Edições	Comunicação e Publicidade
Lançamento de novos roteiros e brochuras sobre o Convento.	Estudo sobre o perfil dos visitantes e reforço do branding e da presença online

Protocolos e Parcerias

Renovação de protocolos para a salvaguarda do património
Parcerias com o ICNF e o Município de Tomar para a valorização da vertente sul do monumento
Implementação de programas pedagógicos sobre ecologia e sustentabilidade

Afirmação e Cooperação Internacional

Procura de financiamento através de fundos internacionais, europeus e nacionais para a proteção e valorização do património; Enfoque em rotas turísticas supranacionais e geminações

Eventos e Atividades Artísticas	Organização de vários eventos culturais como o Concertos de Natal e o Dia da Música. Destaque para a melhoria das condições de acessibilidade, que se prevê que em 2025, decorrente dos projetos em curso, esta possa permitir a acessibilidade total ao percurso de visita do Convento de Cristo.
	Concertos de Natal; Dia Mundial da Música; Feira da Laranja e Festambo; Outras propostas artísticas regionais.
Estimativa de Visitantes	330. 000

Mosteiro de Alcobaça

Gestão de Coleções

Software de Inventário – O Mosteiro de Alcobaça não dispõe de nenhuma plataforma de gestão do património. Prevê-se, no entanto, a instalação do Programa Raiz, ainda em 2024

Conservação e Restauro

Ações propostas	Reservas
Conservação e restauro das esculturas que integram o Retábulo de Cristo Redentor	Higienização das reservas museológicas e peças (em reserva e expostas no circuito de visita) e acondicionamento/embalagem de bens museológicos
Aquisição de serviços de transporte, desinfestação e montagem de estantes	

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização	Aluguer e cedência de Espaços
Aquisição de uma plataforma elevatória tipo tesoura, móvel, específica para espaços exíguos	
Aquisição de 4 extintores de pó químico ABC 6kg, com os respetivos suportes e sinalética para colocação	

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes	Atividades Educativas
<p>Exposições temporárias</p> <p>Exposição do concurso de fotografia sobre o Valor Universal excecional que o Mosteiro de Alcobaça representa para a Humanidade, destinado aos alunos do ensino secundário do Agrupamento de Escolas de Cister.</p> <p>Exposições permanentes</p> <p>Aquisição de serviços para a elaboração do projeto de museografia do núcleo museológico do MA, a instalar no antigo Paço Abacial e Hospedaria</p>	

Edições e Divulgação

Edições	Comunicação e Publicidade
<p>Coleção “Estudos Monásticos Alcobacenses” Projeto editorial do Mosteiro de Alcobaça</p> <p>Intervenções do VI Encontro Internacional de Abadias Cistercienses”</p> <p>Atas do Congresso Internacional “450 anos da fundação da Congregação de Santa Maria de Alcobaça”</p> <p>“Luzes e Sombras: Alcobaça no processo régio”</p>	<p>Produção (design e impressão) de desdobrável atualizado.</p> <p>Desenvolvimento do novo website do Mosteiro de Alcobaça.</p> <p>Renovação da licença de QRCode, com informação relativa ao circuito de visita.</p>

Mecenato Institucional

Intervenção de Conservação e restauro do Retábulo representando a morte de São Bernardo: no âmbito da candidatura das esculturas em terracota do MA submetida ao Programa Watch da World Monuments Fund

Protocolos e Parcerias

Academia Portuguesa da História
 Associação Nacional de Acordeão
 Fundação INATEL
 IEFP/ Santarém
 European Network of Cistercian Heritage
 Associação Banda de Alcobaça
 Câmara Municipal de Alcobaça.

Bibliotecas e Centros de Documentação

O Mosteiro de Alcobaça dispõe de um pequeno núcleo bibliográfico, ainda não acessível ao público em geral, e é responsável pela documentação e o acervo bibliográfico do espólio Vieira Natividade, doado ao Estado português em 1989, com milhares de exemplares (em inventariação)

Afirmação e Cooperação Internacional

Coordenação da European Network of Cistercian Heritage
 Constituição e registo da associação European Network of Cistercian Heritage
 Reunião com parceiros no Reino Unido, organizada pelo National Trust – Fountains Abbey/ MMP - Mosteiro de Alcobaça. A verba destina-se à deslocação ao Reino Unido, sendo as despesas de estada assumidas pela National Trust

Eventos e Atividades Artísticas	Realização de concertos no âmbito do Gravíssimo! Festival de Metais Graves (protocolo de colaboração com Banda de Alcobaça.
	Concertos no âmbito da programação “Outros Mundos” Concertos da Semana Internacional do Acordeão Programa Polifonias Concerto Cante Alentejano, Ciclo do Natal: Cante ao Menino e aos Reis, pelo Grupo Coral da Casa do Povo de Serpa Programa Jovens Acordeonistas
Estimativa de Visitantes	210. 000

Museu Nacional da Resistência e Liberdade

Gestão de Coleções

Incorporações – Aquisições/ Doações:

Doação de António Moniz - Conjunto de jornais de 1973 e 74 (cerca de 50) e Doação de Saúl Nunes Refazer os processos de doação de Ana Catarina Pinto, de Adelino Pereira da Silva – 4 desenhos articulados e de José Manuel Rodrigues dos Reis – 20 jornais

Conservação e Restauro

Ações propostas	Reservas
Capela – restauro do altar e imagens Celas de alta segurança – consolidação das inscrições parietais	Colocação de mobiliário adequado nas reservas. Substituição da porta das reservas do Museu, por porta corta-fogo

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização	Aluguer e cedência de Espaços
Limpeza da zona das antigas cozinhas e da lavandaria da cadeia do Forte de Peniche, para abertura ao público	Os espaços para alugar serão a Praça de Armas e o Pátio da Cisterna, o que condiciona a realização de eventos por serem espaços exteriores. A cedência de espaços de forma gratuita continuará a ser feita para lançamentos ou apresentações de livros relacionados com a temática do Museu, desde que apresentados por parceiros do Museu

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes	Atividades Educativas
O MNRL não ficou dotado de espaços para exposições temporárias Propomos uma exposição para outubro/ dezembro 2025: Objetos prisionais – apresentação da coleção de objetos feitos pelos presos políticos e habitualmente categorizados como artesanato prisional	Malas museológicas – Kit produzido pela Mapa das ideias para o Museu e que exploram a exposição de longa duração com atividades para crianças e jovens Visitas Guiadas

Edições e Divulgação

Edições	Comunicação e Publicidade
Publicação, juntamente com o Museu do Campo de Concentração do Tarrafal, do livro sobre a Cadeia do Forte de Peniche e o Campo de Concentração. Lançamento no aniversário dos 50 anos da independência de Cabo Verde.	A comunicação faz-se prioritariamente com recurso às redes sociais e ao website do Museu.

Catálogo da exposição do 40.º aniversário, que pode funcionar como roteiro ou guia do Museu e perdurar no tempo	
Protocolos e Parcerias	
Protocolos com Universidades no âmbito de estágios curriculares nomeadamente com a Universidade de Lisboa e Universidade de Coimbra.	
Parceria com o Instituto Politécnico de Leiria	
Escola Superior de Artes e Design (ESAD)	
Colaboração com o Plano Nacional das Artes	
Parceria com o IHC para a realização de vistas guiadas especializadas no Museu	
Parcerias com o consórcio IN2PAST (que envolve os centros de investigação IHC, CHAIA e CRIA) das universidades de Évora, Minho, Nova, Coimbra e ISCTE.	
Bibliotecas e Centros de Documentação	
O Museu não tem biblioteca nem centro de documentação a funcionar, mas pretende implementar um centro de documentação digital (centro de documento e memória).	
Afirmação e Cooperação Internacional	
Conferências: participação no Encontro organizado pelo Museu do Campo de Concentração do Tarrafal, viando a criação duma rede de colaboração de museus de Resistência em países PALOP e Portugal.	
Conferência organizada por aluna bolsista da FCT, com o apoio do Instituto de História Contemporânea, da Universidade Nova de Lisboa	
Eventos e Atividades Artísticas	Teatro com os alunos do Instituto Politécnico de Leiria. Música com os alunos do Conservatório das Caldas da Rainha. Visitas Guiadas às Casamatas do Museu em datas específicas, como as Jornadas Europeias do Património ou o Dia Internacional dos Monumentos e Sítios
Estimativa de visitantes	130. 000

Palácio Nacional de Mafra

Gestão de Coleções

Incorporações – Sem previsão

Conservação e Restauro

Ações propostas	Reservas
<p>Lançamento de projeto de captação de Mecenato às empresas locais e nacionais</p> <p>Desenvolvimento de intervenções nas coleções de pintura e escultura,</p> <p>Restauro da Sala das Descobertas e das esculturas da Basílica</p> <p>Finalização do processo de limpeza e conservação da coleção de relicários</p> <p>Conservação de diversos objetos metálicos</p>	<p>Continuação da mobilização de mobiliário em reserva</p> <p>Melhoria das condições ambientais mínimas na reserva de pintura</p> <p>Reorganização da reserva de metais</p> <p>Melhoria das condições da reserva de cerâmica, vidros e objetos de pequenas dimensões</p> <p>Melhoria das condições de reserva da coleção de mapas e do fundo musical não impresso (partituras e livros estampilhados)</p>

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização	Aluguer e cedência de Espaços
<p>Intervenção na antiga sacristia da Capela do Campo Santo</p> <p>Demolições de espúrios no palacete das infantas.</p> <p>Demolição de tapumes nas zonas integradas no PNM em 2023</p> <p>Obstrução com grades, portas ou paredes, de espaços concomitantes com áreas militares</p> <p>Tratamento dos espaços para instalação de espaço de interpretação e pequeno auditório de carrilhão no mezanino da Galera da Bênção e instalação de casa de banho na torre sul</p> <p>Adaptação do espaço das antigas cozinhas reais do Torreão Norte a oficinas de restauro</p>	<p>Dependerá da circunstância decorrente das obras de conservação e restauro da basílica e biblioteca, e das obras no perímetro envolvente, bem como da gestão de espaços reabilitados na ala norte do Palácio de Mafra, para os quais ainda não existe tabela de cedência de espaço</p>

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes	Atividades Educativas
<p>Exposições temporárias:</p> <p>Camões na Sala das Descobertas</p> <p>Mafra e o Brasil – 200 anos do tratado de paz e amizade entre Portugal e o Brasil</p> <p>Exposições Permanentes:</p> <p>Continuação da melhoria das condições do circuito expositivo, nomeadamente de iluminação e informação, e também de reorganização da distribuição de diversas</p>	<p>Continuidade da aula de estudo de carrilhão em articulação com o Conservatório de Música de Mafra.</p> <p>Visitas temáticas aos terraços, à biblioteca a, aos relógios e carrilhões.</p> <p>Organização de atividades para dias e aniversários específicos</p>

peças, auxiliando à coerência do discurso histórico e artístico no PNM.	Articulação do voluntariado na área da animação histórica em articulação com escolas Atividades pedagógicas sobre os morcegos
Edições e Divulgação	
Edições	Comunicação e Publicidade
Edição (física) da obra de Frei João de Santana Coleção “Essencial Mafra” Edição de brochura sobre o restauro e o programa iconográfico da Sala das Descobertas Preparação da edição do novo guia de visita “oficial” do Palácio Nacional de Mafra	Divulgação das atividades musicais e exposições através das redes sociais e da imprensa.
Mecenato Institucional	
Fundação Millennium BCP; Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Mafra; Câmara Municipal de Mafra	
Protocolos e Parcerias	
Instituto Politécnico de Tomar; Universidade de Lisboa – Faculdade de Belas Artes; Universidade Nova – CESEM; Biblioteca Nacional do Rio de Janeiro; Palácio Imperial de Petrópolis; Diversos municípios e Fundação José Saramago; Museu Nacional dos Coches e Santa Casa da Misericórdia de Lisboa para o desenvolvimento de uma rota sobre o Barroco de D. João V; Associação Morcegos.pt; Escolas do ensino básico do município de Mafra	
Bibliotecas e Centros de Documentação	
Biblioteca estará em obras durante 2025 e 2026	
Afirmação e Cooperação Internacional	
Participação nas ações da Rede do património Mundial de Portugal; da Rede do Património Mundial Ibérico e de outras redes no âmbito da UNESCO Participação na assembleia-geral da Associação das Residências Reais Europeias e nas reuniões técnicas respetivas Preparação do Congresso Mundial de Carrilhão em Mafra (2026) Estabelecimento de parceria com a Biblioteca do Rio de Janeiro Estabelecimento de parceria com o Museu Imperial de Petrópolis	
Eventos e Atividades Artísticas	Realização de concertos e Festivais de Música
	Concertos de Carrilhão Concertos de Música de Câmara Concertos Festival In Música e Filipe de Sousa Festival Internacional de Carrilhão
Estimativa de Visitantes	200. 000

Museu Nacional da Música

Gestão de Coleções

Incorporações – Aquisições/ Doações - O MNM tem conhecimento de alguns espécimes potencialmente interessantes cuja aquisição irá propor
Houve aumento significativo de doações que a manter-se a média a coleção irá crescer até duas dezenas de novos espécimes.

Conservação e Restauro

Ações propostas	Reservas
Campanha de limpeza: Toda a coleção terá de ser limpa ao longo de 2025 A campanha de restauros desenvolvida a propósito da transferência do museu para novas instalações irá prolongar-se para 2025	Na sequência da transferência do MNM para novas instalações, 2025 será um ano de reorganização e acondicionamento de toda a coleção instrumental, fonográfica, iconográfica, bibliográfica e documental.

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização	Aluguer e cedência de Espaços
Findas as obras, será um ano de monitorização de todos os aspetos inerentes e de averiguação do eventual aparecimento de patologias inesperadas Instalação de museografia - perspetiva-se a instalação (e respetivo acompanhamento) da museografia no primeiro semestre de 2025, na sequência de concurso público a formalizar pelo Município de Mafra.	As novas instalações do MNM em Mafra possuem vários espaços potencialmente interessantes. Encontram-se em agendamento algumas cedências-teste, para aferição de todas as necessidades logísticas e da exequibilidade e qualidade das hipóteses, a fim de posteriormente divulgar e rentabilizar um plano de aluguer.

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes	Atividades Educativas
Exposições temporárias: Música Souvenir: Exposição pop-up, adiada desde 2022 Exposições multimédia: Encomenda, produção e instalação de duas exposições temporárias multimédia	Ciclo Saber e Partilha: Conjunto de cursos de história da música e de oficinas de construção de instrumentos musicais Conferência internacional Sound in Museums 2025

Edições e Divulgação

Edições	Comunicação e Publicidade
Registos sonoros e vídeo-documentários - enriquecimento dos conteúdos da exposição do MNM com a gravação de alguns instrumentos musicais, em articulação com a agenda prevista de recitais. Preparação de uma coleção discográfica, a	Site e Newsletter - Reconfiguração, redesenho e desenvolvimento do site e da newsletter do MNM, com nova imagem e novos conteúdos. Reforço da publicidade online

publicar em editora internacional, dedicada aos instrumentos da coleção.	
Mecenato Institucional	
Associação dos Amigos do Museu Nacional da Música; Caixa Agrícola de Mafra; Outros (pequenas e médias empresas do Município de Mafra)	
Protocolos e Parcerias	
Laboratório José de Figueiredo; Embaixada da Bélgica em Portugal; Fundação José Saramago / Casa dos Bicos; Teatro Municipal da Covilhã; Museu Nacional Grão Vasco	
Bibliotecas e Centros de Documentação	
Os dados relativos à Biblioteca do MNM foram só muito parcialmente informatizados. Previsão de 300 utilizadores /ano	
Afirmação e Cooperação Internacional	
Prevê-se participação do Diretor do MNM como conferencista no encontro anual do CIMCIM (departamento do ICOM ligado aos museus de música) e da SPIM (Sociedade Portuguesa de Investigação em Música)	
Eventos e Atividades Artísticas	Realização de exposições Sonoras e de um ciclo de recitais
	Ciclo Tesouros Nacionais
	Ciclo Portas Abertas
	Ciclo Fora de Portas
Estimativa de Visitantes	25. 000

Museu Nacional do Traje	
Gestão de Coleções	
Incorporações – Atualmente suspensas devido às Obras de Requalificação - PRR	
Conservação e Restauro	
Ações propostas	Reservas
Limpeza, conservação, restauro e desinfestação da coleção patrimonial para o seu transporte e acondicionamento no âmbito do encerramento e reabertura do Museu para obras de requalificação	Em 2025, as coleções (c. 40 mil peças) serão transportadas e reacondicionadas em Reservas provisórias, onde ficarão durante o período de obras no âmbito do PRR.
Gestão de Espaços	
Manutenção e Valorização	Aluguer e cedência de Espaços
O Museu Nacional do Traje vai sofrer obras de requalificação no âmbito do PRR em todos os espaços do Palácio Angeja-Palmela. O Parque Botânico do Monteiro-Mor continuará visitável e com trabalhos de manutenção e conservação e com necessidades na área dos consumíveis e equipamentos relativos à gestão desse espaço.	Atualmente suspensas Obras de Requalificação - PRR
Exposições e Atividades Educativas	
Exposições Temporárias e Permanentes	Atividades Educativas
Exposições em espaços externos Exposições Itinerantes – MNT “Fora de Portas” Conferências, colóquios e Cursos Temáticos	“Museu vai à escola” e “MNT está ON” Programa de oficinas criativas Visitas Guiadas Atividades e Workshops no parque Ações de voluntariado Concurso de Ideias “Um parque mais acessível” “Há festa nas Hortas”
Edições e Divulgação	
Edições	Comunicação e Publicidade
Edição de pequena brochura sobre moda sustentável. Produção de Merchandising para a loja. Edição de jogos e outros recursos didáticos para o público infanto-juvenil.	Divulgação do encerramento do MNT e convite à visita do Parque Botânico. Divulgação das coleções MNT na “Moda Lisboa” Continuação da rubrica periódica “O meu Museu do Traje” Integração de peças do MNT em campanhas publicitárias.

Mecenato Institucional	
<p>Visa-se a angariação de um Mecenato institucional para o Parque Botânico do Monteiro- Mor</p> <p>Implementação de uma campanha de angariação de um Mecenato Institucional para restauro de 10 peças da Coleção Patrimonial</p> <p>Captação de patrocínio para o projeto “Com as Plantas se Tingem o Pano” e Exposição “A Flora no traje”</p>	
Protocolos e Parcerias	
<p>FCT/Nova Lisboa; Celebração de protocolos com Museus de tecnologia têxtil (Museu da Chapelaria); Protocolos a Celebrar:</p> <p>IHA / NOVA-FCSH; ARTIS / FLUL; Parques Botânicos e o Instituto Superior de Agronomia; IADE (Lisboa), IADE (Matosinhos), Universidade Lusófona e Faculdade de Arquitetura da Universidade de Lisboa (Curso Design de Moda); ISEC - Instituto Superior de Educação e Ciências; Moda Lisboa, PIN e APICCAPS; FBAUL, FCT, IPLuso, UBI, Politécnico de Castelo Branco, etc.)</p>	
Bibliotecas e Centros de Documentação	
<p>A abertura da Biblioteca e do centro de Documentação em 2025 está condicionada pela reinstalação do fundo bibliográfico e documental nas Casas Poente.</p>	
Afirmação e Cooperação Internacional	
<p>Numa fase de reprogramação da exposição permanente do Museu e quando se pretende impulsionar a sua apresentação no exterior, durante as obras PRR, é fundamental considerar visitas técnicas da equipa a outros museus nacionais e internacionais, assim como valorizar a participação em grupos de trabalho e projetos internacionais, apresentação em conferências e congressos.</p>	
Eventos e Atividades Artísticas	Atividades artísticas previstas realizar
	<p>Workshops de Fotografia de Moda e de Ilustração Científica</p> <p>Maratona Fotográfica “O corpo que se liberta e transgride” no Parque</p> <p>Encontro de Sketchers “A multiculturalidade no traje”, num bairro urbano</p> <p>Concertos de Música, Concertos de Meditação, Encontros de loga e “Banhos na Floresta”, no Parque Botânico.</p> <p>Eventos Performativos e desfiles de moda, com jovens autores e em relação com cursos de design moda</p>
Estimativa de Visitantes	5. 500

Museu Nacional do Teatro e da Dança

Gestão de Coleções

Software de Inventário – A plataforma utilizada é a Raiz

Aquisições/ Doações- Conjunto de desenhos de cenografia de Achilles Rambois (1810-1882) e de Giuseppe Cinatti (1808-1879).

Materiais gráficos, fotografias e alguma documentação relativos a Graça Lobo (1939-) e à Companhia de Teatro de Lisboa

Quatro instalações holográficas de quatro dos maiores bailarinos e coreógrafos portugueses contemporâneos (Olga Roriz, Paulo Ribeiro, Rui Horta e Clara Andermatt)

Conjunto de livrinhos de Teatro de Cordel

Coleção de bilhetes de ingresso em teatro de meados do século XX até ao século XXI.

Conservação e Restauro

Ações de restauro

As ações de conservação e restauro previstas destinam-se a peças em situações de maior fragilidade, essencialmente, da coleção de têxteis (trajes de cena), maquetes 3D, adereços de cena e alguns materiais gráficos (sobretudo cartazes).

Reservas

O MNTD encontra-se a reorganizar as reservas museológicas, para uma mais eficaz gestão do acervo e do espaço disponível.

Ações de conservação preventiva, limpeza, reacondicionamento e consolidação.

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização

Efetuar as vistorias técnicas obrigatórias (alarmes, extintores, etc.), bem como ações concretas de limpeza de telhados e de desinfeção de todas as áreas do Museu.

Necessidade de intervenções ao nível das instalações sanitárias e do sistema elétrico.

Alteração dos logotipos institucionais nos materiais de comunicação fixo

Aluguer e cedência de Espaços

Todos os pedidos de aluguer de espaço para eventos sociais (casamentos, aniversários, batizados) são inviabilizados por não ter um espaço de restauração a funcionar no Museu.

Os pedidos de aluguer de espaço para eventos profissionais privados (seminários, reuniões) não se viabilizam após a comunicação do respetivo preçário

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes

Exposições temporárias:
“Ecos do Palco: um Museu entre o passado e o

Atividades Educativas

No primeiro semestre de 2025, no contexto das comemorações do 40.º

<p>futuro” “Casio Tone Revisited” “Teatros de Guerra: O espetáculo e as forças armadas” “Liberdade! Liberdade! A Revolução no Teatro” "Um outro Teatro - identidades, sexualidades e dissidências em palco "</p>	<p>aniversário do MNTD, o Serviço Educativo propõe visitas guiadas às novas exposições assim como um conjunto de oficinas, de duração variável, adaptadas a diferentes públicos. organização de uma conferência sobre a importância dos arquivos e da memória no âmbito das artes (efémeras) do espetáculo A apresentação do Prémio Estudar a Dança, neste ano a atribuir a Teses de Doutoramento apresentadas em Portugal que abordem a investigação sobre Dança Teatral.</p>
--	--

Edições e Divulgação

Edições	Comunicação e Publicidade
<p>A coleção TEATRO E REVOLUÇÃO, que prolonga a exposição “Liberdade! Liberdade! A Revolução no Teatro” e respetivo catálogo digital. O catálogo da exposição do 40.º aniversário A coleção de livros TEATROS DESAPARECIDOS</p>	<p>Alargar a sua relevância no contexto das ferramentas sociais e a sua visibilidade pública em particular em dois momentos: Durante a celebração do 40º. Aniversário No encerramento ao público onde explica a importância das obras de requalificação.</p>

Protocolos e Parcerias

Poderá ser celebrado um protocolo de apoio à companhia de teatro documental Hotel Europa para o desenvolvimento de um projeto específico sobre o teatro e o 25 de abril, ainda integrado nas Comemorações dos 50 anos.

Bibliotecas e Centros de Documentação

O programa utilizado no MNTD é o Biblio.net, com a previsão de inscrição de 1.000 (mil) novos registos durante o ano de 2025.

Afirmação e Cooperação Internacional

O MNTD tem prevista, em 2025, a organização de uma conferência internacional, integrada na celebração do seu 40.º aniversário

Existe, ainda, o interesse em participar de conferências e encontros internacionais das principais redes de Museus e Arquivos de Artes Performativas, como o ICOM e o SIBMAS

Eventos e Atividades	<p>Está planeada a apresentação de espetáculos de teatro, dança e música, ilustrando e reforçando a presença, nos espaços do Museu, das áreas artísticas que justificam a sua existência.</p>
	<p>Artísticas Espetáculos de teatro Espetáculos de dança e Música</p>

Estimativa de visitantes	7.000

Museu Nacional de Arte Contemporânea - Museu do Chiado

Gestão de Coleções

Incorporações – Aquisições de algumas obras previstas para a atualização da coleção do MNAC, desde o século XIX até ao século XXI — exemplo: Dominguez Alvarez, Fernando Lanhas, Carlos Botelho, Teresa Magalhães, Sérgio Pombo, Júlia Ventura.

Doações - legado Alberto de Lacerda

Doação de perto de 120 obras do artista David Almeida

Doação de um importante espólio da modernista Ofélia Marques e de alguns dos seus amigos (Diogo de Macedo, Paulo Ferreira), por parte da família

Doação de obras (desenho, pintura, gravura e alguns objetos profissionais) da pintora modernista Mily Possoz, por parte da família

Conservação e Restauro

Ações propostas	Reservas
<p>Obras de Helena Almeida; Obras de Lourdes Castro Restauro de alguns desenhos de Mily Possoz, para exposição a realizar em Junho de 2025 no âmbito da proposta de doação de obras da artista ao MNAC.</p> <p>Em avaliação para 2025 proposta de alunas do Departamento de Conservação e Restauro da FCT NOVA (restauro de obras de arte contemporânea propostas pelo MNAC).</p>	<p>As reservas do MNAC, sendo excessivamente pequenas para as necessidades do museu, carecem de intervenção. Até lá, o espaço de reserva externa, deverá não apenas ser atualizado como aumentado.</p>

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização	Aluguer e cedência de Espaços
<p>Introdução de wifi Conservação e manutenção na GALERIA PeP Pinturas nos espaços do átrio da Capelo Renovação da iluminação expositiva e geral Sensores de movimento nas salas de exposição e atualização das câmaras de cct Consolidação dos alarmes de intrusão e de incêndio</p>	<p>Cedência do espaço do átrio — a pedido. Neste momento, não temos pedidos nem previsões. Cedência do espaço do jardim: este deve estar preparado e reparado, antes de essa cedência ser possível.</p>

Exposições e Atividades Educativas	
Exposições Temporárias e Permanentes	Atividades Educativas
<p>Exposições temporárias: Adriana Molder Karnart O Caminho Exposição Mulheres fotógrafas no século XIX Mily Possoz Trienal de Arquitectura Noé Sendas Festival Imago Lisboa 6 exposições temporárias + 2 Itinerantes – Galeria PeP</p>	<p>Criação de conteúdos para a plataforma Zoomguide de modo a podermos ampliar os níveis de comunicação</p>
Edições e Divulgação	
Edições	Comunicação e Publicidade
<p>Criação de uma coleção de biografias (6 biografias PT/ano + 6 biografias Ing/ano), com a Tinta da China, em formato de livro de bolso, destinadas ao público geral, nacional e internacional. Edições [PeP]: 2 publicações (digital ou em papel) — parcerias com Universidades</p>	<p>Plano elaborado de acordo com o calendário programático do MNAC: Comunicação externa: Canais Digitais Imprensa Envio de Press Releases e outras notas de imprensa</p>
Mecenato Institucional	
A Fundação Millennium bcp	
Protocolos e Parcerias	
<p>Universidade NOVA de Lisboa (Faculdade de Ciências e Tecnologia, e Faculdade de Ciências Sociais e Humanas); Universidade de Lisboa (Faculdade de Letras, Faculdade de Belas Artes, Faculdade de Ciências, Faculdade de Medicina); Universidade de Évora e Coimbra; ISCTE; Escola Superior de Teatro e Dança; ETIC; António Arroio; Fundação Millennium bcp; Sonae Sierra; El Corte Inglés; Fertagus; PLMJ; Hotéis Heritage; Hotel Tivoli; Trienal de Arquitectura de Lisboa</p>	
Bibliotecas e Centros de Documentação	
<p>Dadas as condições logísticas, perto de meia centena de utilizadores.</p>	
Afirmação e Cooperação Internacional	
<p>Paula Rego, Kunstmuseum Basel (2024/25); Participação no European Heritage Hub/CNC Participação em eventos culturais, académicos e museológicos, nacionais e internacionais. Estabelecimento de propostas de exposições de artistas da coleção do MNAC em museus internacionais Prossecação da cedência de obras da coleção a museus nacionais e internacionais. Convites a autores de reconhecido prestígio internacional, no meio curatorial e académicos, para a criação de pensamento teórico e historiográfico sobre artistas da nossa coleção, promovendo assim</p>	

o seu conhecimento internacional e a sua inscrição futura nos discursos historiográficos	
Eventos e Atividades Artísticas	Criação de programas lúdico-pedagógicos com públicos com necessidades especiais, nomeadamente com a associação Ahlzeimer Portugal
	Concertos (Mecenato Fundação Millennium BCP) Convites a atores e bailarinos para a adaptação/criação de obras específicas a apresentar no espaço do MNAC.
Estimativa de visitantes	65.000

Casa-Museu Dr. Anastácio Gonçalves

Conservação e Restauro	
Ações propostas	Reservas
As ações de conservação e restauro mais urgentes na CMAG aplicam-se mais ao edifício do que às obras da coleção.	Tendo sido atualizadas há poucos anos, estão em boas condições.
Gestão de Espaços	
Manutenção e Valorização	Aluguer e cedência de Espaços
<p>Pintura de paredes; alteração de uma parede entre a atual zona de cozinha (visitável) e a zona técnica, de modo a garantir a salvaguarda de pessoas e bens, em caso de emergência</p> <p>Renovação do espaço da cafetaria e do terraço, de modo a constituir um polo de atratividade para visitantes</p>	Previstos alguns eventos (ainda em avaliação com potenciais parceiros) como contrapartida de mecenato, no atelier Malhoa.
Exposições e Atividades Educativas	
Exposições Temporárias e Permanentes	Atividades Educativas
<p>Exposições temporárias:</p> <p>Exposição In situ, pintura site-specific do artista contemporâneo Rui Macedo, em diálogo com obras e objetos da coleção da CMAG, ocupará também a área de exposições temporárias. Com curadoria de Inês Valle, ficará patente entre 4 de julho e 4 de outubro de 2025.</p> <p>Os moradores da Casa (título provisório) é uma exposição que apresenta o pintor José Malhoa (que a encomendou para residência e atelier) e o médico e colecionador Dr. Anastácio Gonçalves que a compra para residência e futura Casa-Museu</p>	<p>Paisagens Sonoras – ciclo de 12 concertos comentados pelo maestro Duarte Pereira Martins, acompanhado por músicos do ensemble do MPMP</p> <p>“Breve Encontro com a peça mês”</p> <p>A casa das Porcelana – programa estruturado em dois eixos a realizar durante 12 meses sobre a Cerâmica chinesa entre o Século X e XVIII da Casa das Porcelanas</p> <p>Quatro conferências públicas sobre cerâmica chinesa</p> <p>Reedição do catálogo da coleção de Porcelana.</p>
Edições e Divulgação	
Edições	Comunicação e Publicidade
Publicação do testamento (comentado por um jurista) de Anastácio Gonçalves.	<p>Instalação de sinal Wi-fi na CMAG, disponível para os visitantes</p> <p>Criação e disponibilização do website da CMAG</p>

<p>Publicação sobre o colecionador destinada ao público infantil (em parceria com El Corte Inglés). Catálogos das duas exposições programadas</p>	<p>Colocação de divulgação da Casa-Museu Dr. Anastácio Gonçalves ou das suas atividades em mupis, em Lisboa, usando nomeadamente o anúncio criado para esse efeito, chamado Follow the Butterfly Colocação de divulgação da Casa-Museu Dr. Anastácio Gonçalves ou das suas atividades anúncios, em jornais de referência (Público, Jornal de Letras)</p>
<p>Mecenato Institucional</p>	
<p>Em curso proposta de criação de uma rede de apoio mecenático à CMAG por parte do stakeholders.</p>	
<p>Protocolos e Parcerias</p>	
<p>Protocolo já estabelecido com El Corte Inglés, no âmbito da difusão cultural Protocolo de comunicação a estabelecer com os Centros Comerciais da Sonae Sierra (incluindo Atrium Saldanha), para divulgação nos circuitos digitais internos e redes sociais. Aprofundar a relação de cooperação institucional com a Junta de Freguesia das Avenidas Novas.</p>	
<p>Bibliotecas e Centros de Documentação</p>	
<p>Viagens na Biblioteca do D. Anastácio Gonçalves, 3664 livros para conhecer o homem, o colecionador e a sua coleção – Em março de 2025 encerramos o ciclo Viagens, com a orientação científica da Professora Doutora Paula Mendes Coelho</p>	
<p>Afirmação e Cooperação Internacional</p>	
<p>A CMAG integra vários projetos de investigação académica, do ISCTE à FCSH da NOVA, estando também a programar uma conferência internacional em 2025.</p>	
<p>A CMAG cede obras, quando solicitada, para exposições nacionais e internacionais.</p>	
<p>Eventos e Atividades Artísticas</p>	<p>Programa para a residência artística de um agrupamento de Música de Câmara na Casa-Museu. Concertos de música de câmara e a participação de convidados da CMAG para os ensaios gerais do agrupamento.</p>
<p>Estimativa de Visitantes</p>	<p>10. 000</p>

Palácio Nacional da Ajuda

Gestão de Coleções

Elaboração de fichas de inventário das coleções

Conservação e Restauro

Ações de restauro

Realização campanha de conservação e restauro da coleção Luminária, dos metais e cerâmica da casa de jantar da Rainha, equipamentos e utensílios.
Iniciar o restauro do Atelier de Pintura.

Reservas

Reorganização das reservas de vidros, mobiliário e têxteis.

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização

Trabalhos de conservação preventiva e restauros de peças das coleções

Aluguer e cedência de Espaços

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes

Exposição Vista Alegre. 200 Anos – novembro de 2024 a maio 2025
Projeto “Mesa Real”
Remodelação museológica do Corredor Largo

Atividades Educativas

Edições e Divulgação

Edições

Lançamento Revisão Catálogo para a Mesa no âmbito do projeto Mesa Real

Comunicação e Publicidade

Divulgação das atividades que decorrem ao longo do ano relacionadas com as coleções e atividades do museu (palestras, concertos)

Protocolos e Parcerias

Parceria com a FCT/UNL (Vicarte)
Estudo da coleção de Vidros e Intervenções de restauro e conservação preventiva
Parcerias com universidades
Parcerias com associações de públicos com necessidades especiais

Bibliotecas e Centros de Documentação

Afirmação e Cooperação Internacional

Participação em exposições internacionais: Study Days On Venetian Glass ; Light & Glass Society
European Society and Documentation

ICOM; Associação Europeia de Residências Reais

Parceria com o Paço Imperial de Petrópolis

Eventos e Atividades Artísticas	Atividades a realizar pelo Serviço Educativo para diferentes tipos de públicos numa perspetiva de aprendizagem ao longo da vida
	Educação para adultos
Estimativa de Visitantes	130.000

Museu Nacional Arte Antiga

Conservação e Restauro	
Ações de restauro	Reservas
Destacam-se as ações de conservação e restauro em curso pela Fundação Millenium/BCP através do grupo de Amigos do Museu de Arte Antiga.	Aquisição de equipamentos para o acondicionamento das coleções.
Gestão de Espaços	
Manutenção e Valorização	Aluguer e cedência de Espaços
Neste momento afigura-se essencial: Manutenção de ar condicionado; Sistemas de segurança; Iluminação e eletricidade.	Previsão de encerramento do Museu em 2025 – obras PRR
Exposições e Atividades Educativas	
Exposições Temporárias e Permanentes	Atividades Educativas
Manter a colaboração de apresentação de uma obra da Fundação Gaudium Magnum, uma exposição de desenhos na sala do Mezanino, até início das obras PRR. Desmontagem integral da exposição permanente para intervenção das obras do PRR	Com o encerramento do MNAA, estas atividades serão orientadas prioritariamente para: Criação de conteúdos on-line Fornecimento de serviços e kit's pedagógicos para trabalhos educativos em escolas próximas Formação de professores e mediadores culturais no âmbito do conhecimento do espólio do museu.
Edições e Divulgação	
Edições	Comunicação e Publicidade
Em colaboração com a Imprensa Nacional: edição da Fotobiografia do MNAA, na comemoração dos seus 140 anos. Prevista Edição do Boletim do MNAA – 3ª serie Trabalhos em preparação, escrita e tradução, a serem editados na reabertura do museu: Mestres da pintura portuguesa O couro lavrado no mobiliário do MNAA Alabastros medievais ingleses	A área de divulgação nas redes sociais, num contexto de encerramento do é de extrema importância na ligação com o público. Realização de 12 filmes - “Conta-me um quadro” Programa filmado das atividades do museu enquanto encerado. Preparação de peças filmadas destinadas especificamente a um público jovem sobre as coleções, história, trabalho efetuado no museu.
Mecenato Institucional	

Destacam-se as parcerias estabelecidas nas áreas de apoio às exposições e ao programa de conservação e restauro: Grupo de Amigos do MNAA; ElCorte Inglês; Hotel Heritage

Protocolos e Parcerias

Protocolo com o Laboratório Hércules no âmbito do projeto de restauro dos Painéis de S. Vicente e Relevos Quinhentistas

Protocolo com a Universidade Nova no âmbito do estudo da policromia na escultura em pedra.

Novos protocolos dependem das reais possibilidades de acesso às coleções nos anos mais próximos.

Bibliotecas e Centros de Documentação

A biblioteca estará encerrada ao público para reafecção de área de trabalho em contexto de obras.

Afirmação e Cooperação Internacional

Preparação para os anos 2026/2028 um conjunto de exposições com colaboração de museus congéneres.

Cedências internacionais confirmadas: Städel Museum Frankfurt (Alemanha), Exposição: Rembrandt's Amsterdam; Musée Jacquemart-André, Paris (França), Exposição: Georges de La Tour, "São Gregório Papa.

Eventos e Atividades

Artísticas

Encerramento para obras - PRR

Estimativa de Visitantes

Mosteiro dos Jerónimos e Torre de Belém

Conservação e Restauro	
Ações de restauro	Reservas
<p>Análise dos efeitos das condições atmosféricas nos líquenes do Claustro, com impacto sobre o material pétreo</p> <p>Restauro da moldura de uma pintura do século XVII, conservação de azulejos do mesmo século para futura recolocação, e práticas ecológicas de conservação da pedra no Claustro</p>	
Gestão de Espaços	
Manutenção e Valorização	Aluguer e cedência de Espaços
<p>Manutenção da Torre de Belém, incluindo janelas, passadiço e equipamento informático, revisão do sistema de bilhética no Mosteiro, e substituição das rampas de acesso</p> <p>Implementação de medidas de mitigação dos impactos das alterações climáticas no Mosteiro, como a plantação de árvores para sombreamento e a substituição do asfalto.</p> <p>Instalação de cacifos para os visitantes, mobiliário para a loja e livraria, requalificação das instalações sanitárias no piso térreo, e aquisição de cadeiras para eventos no Claustro</p> <p>Ação de conservação e consolidação da estrutura fundacional da Torre de Belém</p> <p>Substituição de rampas de acesso ao mosteiro dos Jerónimos</p>	
Exposições e Atividades Educativas	
Exposições Temporárias e Permanentes	Atividades Educativas
	<p>Formação em história de arte para professores do Ensino Básico e Secundário</p> <p>Workshop com alunos e Professores de arquitetura</p> <p>A Fauna e a Flora no Mosteiro dos Jerónimos: Visitas temáticas que ilustram, desconstroem e reinterpretam toda a simbólica associada aos elementos naturais presentes na decoração do Claustro do Mosteiro dos Jerónimos.</p> <p>Abordagem a desenvolver de acordo com o tema das JEP 2025</p>

	Ciclo de debates Repensar o Património
Edições e Divulgação	
Edições	Comunicação e Publicidade
	Criação de uma aplicação web para visitas guiadas multilingues e instalação de um totem digital amovível. Reedição das monografias do Mosteiro dos Jerónimos e da Torre de Belém; melhoria do site institucional
Protocolos e Parcerias	
Estabelecimento de contratos de parceria para a livraria, nomeadamente com editoras especializadas em livros de História de Arte e Arquitetura.	
Eventos e Atividades Artísticas	CONCERTO LUX DIVINA NOVA ERA VOCAL ENSEMBLE CENÁRIOS DIGITAIS EXPOSIÇÃO TESOUROS ARTÍSTICOS DO MOSTEIRO DOS JERÓNIMOS: EXPOSIÇÃO DIGITAL SESSÃO DE LEITURA POESIA / 500 ANOS DO NASCIMENTO DE LUÍS DE CAMÕES CICLO DE DEBATES REPENSAR O PATRIMÓNIO C ONCERTO PATRIMÓNIO
Estimativa de Visitantes	600.000

Museu Nacional de Arqueologia

Gestão de Coleções

Software de Inventário – Previsão de aquisição de Software especializado para a digitalização dos arquivos administrativos.

Incorporações – Prevê-se a doação ao MNA uma pilastra proveniente da igreja de Vera Cruz de Marmelar (Portel).

Conservação e Restauro

Ações de restauro

Conservação e restauro de mosaicos em reserva e ações de controlo de pragas.

Conservação e digitalização de chapas de vidro fotográficas com encadernação e restauro de obras em mau estado.

Reservas

Continuação da monitorização dos bens que se encontram nas reservas Metais I e II, Coleção Etnográfica, Coleção Egípcia e Depósito Vinha das Caliças

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização

Embora possam ser realizadas pequenas intervenções, aguarda-se o início das obras previstas no âmbito do PRR a qualquer momento.

Aluguer e cedência de Espaços

O Museu está encerrado devido à execução do PRR, pelo que não se prevê a cedência ou aluguer de espaços neste período.

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes

Exposições temporárias: Estão planeadas exposições temporárias, como “MNA 130 anos em Viagem” e uma exposição sobre a “Arqueologia na Lezíria do Tejo”.
Exposições permanentes: prevê-se o desenvolvimento de guiões essenciais para 2025.

Atividades Educativas

Devido ao encerramento do Museu desde 19 de abril de 2022, as atividades educativas estão suspensas, sendo apenas garantida a comemoração do Dia Internacional dos Museus (DIM).

Edições e Divulgação

Edições

Destaca-se a preparação de um volume especial d’O Arqueólogo Português e a participação em exposições internacionais. O museu manterá o programa “Aberto para Obras” para visitas enquanto permanece encerrado devido às obras no âmbito do PRR.

Comunicação e Publicidade

Mecenato Institucional

Devido ao encerramento do Museu desde 19 de abril de 2022, não estão previstos apoios ou patrocínios durante este período.

Protocolos e Parcerias

Colaboração com a Fundação Manuel Viegas Guerreiro; Parceria com a CCDR-LVT
Estão previstas ações como apoios a prémios, festivais literários e oficinas de escrita com públicos escolares.

Afirmação e Cooperação Internacional

Participação na exposição «La vie au grand air! Il y a 23 475 ans: chroniques solutréennes» no Musée National de Préhistoire, Les Eyzies, França, de 12 de outubro de 2024 a 12 de maio de 2025.

Exposição «Ídolos. Olhares Milenares», cuja reprogramação está em curso para apresentação no MAN-Madrid

Eventos e Atividades Artísticas	Devido ao encerramento do Museu desde 19 de abril de 2022 para a execução do PRR, as atividades artísticas serão pontuais durante este período.
Estimativa de Visitantes	Sem informação, devido ao encerramento do Museu para a execução do PRR

Museu Nacional dos Coches

Museu encerrado obras (PRR)

Gestão de Coleções

Incorporações – não estão previstas, mas estão acauteladas, desde que se enquadrem na temática e âmbito de ação do Museu.

Conservação e Restauro

Ações de restauro

Monitorização diária das condições ambientais, prevenção de ataques de insetos (sobretudo xilófagos) e outras pragas, passando pela limpeza periódica dos bens culturais expostos;

Reservas

Prevê-se a continuação do processo de investimento no âmbito da conservação preventiva: núcleos de arreios equestres em estruturas móveis, uniformologia e acervo histórico documental.

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização

Intervenções de carácter urgente nas infraestruturas, e de manutenção com o objetivo de melhorar as condições de acesso ao acervo e usufruto dos espaços.

Aluguer e cedência de Espaços

Encerramento do Antigo Picadeiro Real - PRR

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes

Conjunto de exposições de longa duração, que se prolongarão ao longo de 2025, algumas temporárias outras permanentes.

Atividades Educativas

Reestruturação do plano de atividades e respetiva oferta, novos programas 2025: - Explorar; - Incluir; - Reunir e – Participar.

Edições e Divulgação

Edições

Lançamento Revisão e reedição dos Guias de Visita do Museu, em português, inglês, francês e espanhol
 Edição de uma monografia integrada no âmbito da comemoração do 120.º Aniversário do Museu
 Edição de 200 mil desdobráveis, bilingues (português e inglês) para apoio ao visitante
 Edição de uma coleção de filatelia alusiva os 120 anos do Museu

Comunicação e Publicidade

Publicitação em revistas e jornais, televisão, rádio, mupis (paragens de autocarros e no aeroporto) e postal free;
 Website mais dinâmico e apelativo aos diversos públicos, nacionais e estrangeiros
 Aumentar a comunicação através das redes sociais (Facebook e Instagram) e newsletter do Museu

Mecenato Institucional

Continuação da parceria estratégica cultural e social com a Fundação Millenium BCP
 Angariação de novos mecenas (Grupo de amigos do Museu Nacional dos Coches)

Protocolos e Parcerias

Parceiro Fundamental - Grupo de Amigos do Museu Nacional dos Coches

Parcerias com Universidades no âmbito de estágios curriculares para alunos de licenciatura, mestrado e Doutoramento

Outros parceiros do fórum privado (Datsun PT; Citroen entre outros)

Sinergias com o poder local

Aprofundar relações com Instituições da área social, nomeadamente para desenvolver o programa educativo e cultural «Museu Inclusivo e Solidário» (MIS)

Protocolo com a ALÉM - Associação Literatura, Literacia e Mediação que previne e combate o abandono e insucesso escolar.

Bibliotecas e Centros de Documentação

Atualização do acervo bibliográfico

Afirmação e Cooperação Internacional

Participação no consórcio internacional do projecto SIMIACCI - Sustainable Intelligent Management of Indoor Air Quality for the Culture and Creative Industries coordenado pelo Instituto Superior Técnico e financiado pelo programa HORIZON-CL2-2024-HERITAGE-01-02

II Conferência Internacional on Social Museology do Comité Internacional SOMUS - International Committee of Social Museology (SOMUS-IC) do ICOM Internacional

Conferência Internacional em parceria com o ICOM Europa sob o tema Museum in Motion: sharing ideas and heritage

	Estão previstas atividades e eventos inseridos no programa de comemorações dos 120 anos do Museu Nacional dos Coches
Eventos e Atividades Artísticas	Festival Verão Clássico; Festival de Lisboa; Projeto Internacional Inter-Religioso;
Estimativa de Visitantes	250. 000

Panteão Nacional

Gestão de Coleções

Incorporações – Aquisição de livros técnicos

Conservação e Restauro

Ações de restauro

Limpezas de tecidos e de couros e limpeza da estatuária
Manutenção das peças expostas no Centro de Interpretação
Manutenção dos tocheiros

Reservas

Aquisição de estantes metálicas e equipamento de mediação

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização

Limpeza dos cenotáfios e arcas tumulares
Manutenção das portas de madeira, dos vidros e dos portões de ferro (galilé)

Aluguer e cedência de Espaços

Cedência de espaço à Fundação Calouste Gulbenkian
Cedência de espaço no âmbito da BOCA – Biennial Of Contemporary Arts

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes

Espaços encerrados para obras - PRR

Atividades Educativas

Integrado no programa de mediação cultural:
Agrupamento Escolas Gil Vicente
Escolas 4 de Outubro - Loures
Câmara Municipal de Lisboa

Edições e Divulgação

Edições

Projeto - Panteão ao Cubo
Biografia Guerra Junqueiro (IN-CM) e Biografia Eusébio (IN-CM)
Catálogo da exposição “Guerra Junqueiro: o capricho da Arte
D. Maria Ana Francisca Josefa (1736-1813)
Catálogo “Panteão Nacional – iconografia

Comunicação e Publicidade

Criação de áudio-guias e revisão do site

Mecenato Institucional

Projeto - Panteão ao Cubo – Apoiado por Servilusa, Caixa Geral de Depósitos e CM de Lisboa

Protocolos e Parcerias

Agrupamento Escolas Gil Vicente; Agrupamento Escolas 4 de Outubro – Loures e Câmara Municipal

de Lisboa	
Eventos e Atividades Artísticas	Estão previstas atividades para enriquecer a programação cultural/artística. Produção de material de divulgação para invisuais.
	Ciclo de concertos “Música no Panteão” Celebração do Dia da Voz Espetáculo de dança “Corpos deslocados”
Estimativa de Visitantes	170 .000

Museu Nacional do Azulejo

Gestão de Coleções

Incorporações – Aquisições/ Doações- Doação de vários painéis de azulejos da Fábrica Carvalhinho
Prevêem-se, com base em números médios de anos anteriores, até 50 doações e 20 depósitos.

Conservação e Restauro

Ações propostas	Reservas
<p>Tratamento de conservação e restauro dos painéis:</p> <p>Grande Panorama de Lisboa (MNAz inv. 1 Az); Milagre da Nazaré (doação da Fundação Millennium bcp) Painel da autoria de Menez (MNAz inv. 9226 Az), objeto de trabalho de aluna de doutoramento da Universidade Nova</p>	<p>O período de encerramento do Museu será utilizado para reorganização, realização e atualização de fichas técnicas.</p> <p>No início de 2025, a responsabilidade de supervisionar a desmontagem, embalagem, transporte e acondicionamento noutros espaços das coleções do Museu, atividades ditadas pela necessidade de encerramento.</p>

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização	Aluguer e cedência de Espaços
<p>Prevê-se o encerramento do Museu Nacional do Azulejo no âmbito das obras do PRR</p>	<p>Com o fecho previsto do museu em 2025, não estamos a aceitar marcações de eventos a partir de janeiro do próximo ano.</p>

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes	Atividades Educativas
<p>Exposições temporárias: “100 Anos da exposição internacional de artes decorativas e industriais modernas”</p> <p>Exposições permanentes: Apresentação de uma nova exposição permanente da coleção do Museu, no espaço alternativo a ceder pela MMP.</p>	<p>Dado o contexto de encerramento do Museu, o Serviço de Educação adotará como orientação estratégica duas linhas principais, aproveitando a oportunidade única proporcionada por este interregno.</p> <p>Prevê-se que as principais iniciativas incluam:</p> <ul style="list-style-type: none"> Conceção do discurso expositivo e na elaboração de material de mediação para a exposição permanente; Monitorização das condições de acessibilidade do Museu e desenvolvimento de recursos específicos para melhorar a experiência dos visitantes com necessidades especiais; Criação de materiais pedagógicos para visitas autónomas <p>Apoio à programação da exposição temporária prevista em 2025</p> <p>Desenvolvimento de recursos direcionados ao público escolar (do pré-escolar ao terceiro ciclo), bem como para famílias com crianças, com o objetivo de ampliar as potencialidades educativas das exposições temporárias.</p>

Edições e Divulgação	
Edições	Comunicação e Publicidade
<p>Nova edição do livro “Azulejos. Obras do Museu Nacional do Azulejo”, numa parceria com as Edições Chandeigne/Lima”, em português, francês e inglês.</p> <p>Edição do catálogo da exposição temporária “100 anos da exposição internacional de artes decorativas e industriais modernas”.</p> <p>Edição de livro sobre a cozinha de Querubim Lapa na coleção do MNAz, no centenário do nascimento deste artista.</p> <p>Conceção de catálogos de entre duas a quatro exposições temporárias a realizar no exterior e a publicar pelas instituições recetoras.</p>	<p>Está prevista a execução de dois documentários de média duração; um sobre o Convento Madre de Deus (em colaboração com o Instituto Superior Técnico e outros investigadores) no âmbito da efeméride dos 500 anos da morte da Rainha D. Leonor e outro sobre a coleção permanente do Museu</p> <p>Várias campanhas de divulgação relativo ao “museu fora de portas”</p> <p>documentários de curta duração sobre peças</p> <p>Serão realizados vídeos sobre o processo de restauro do painel Grande Panorama de Lisboa e sobre a História de Lisboa (com entrevistas a investigadores e historiadores).</p> <p>Ações de divulgação na efeméride do centésimo aniversário do nascimento de Querubim Lapa</p>
Protocolos e Parcerias	
<p>Az Infinitum – Sistema de Referência e Indexação de Azulejo, Artis – IHA, FLUL Embaixada da Bélgica em Portugal</p> <p>Paróquia de Samora Correia</p> <p>Fundação das Casas de Fronteira e Alorna</p> <p>Universidade Nova</p> <p>LNEC</p>	
Bibliotecas e Centros de Documentação	
<p>O Programa utilizado na Biblioteca é o biblio.NET, existindo um número de 7322 registos</p>	
Afirmação e Cooperação Internacional	
<p>Prevê-se a apresentação de uma exposição sobre a História do Azulejo em Portugal no Adamson-Eric museum, em Tallin, Estónia (setembro/outubro de 2025).</p> <p>Projetos:</p> <p>IPERION HS1 @FORTH / IPERION-HSFXLAB (fix_120) – Project: “ReGLAZED Restoration of historic ceramic tiles via glaze lacuna ere-glazing using lasers” FCT-Layers [PTDC/HAR-HIS/5288/2020]</p> <p>AI4Az - Inteligência artificial, Ciência dos dados e Cibersegurança de relevância na Administração Pública</p> <p>Montagem do projeto MAzTER a submeter à FCT. “Os Mestres do azulejo português”.</p> <p>“Finding the Lost Monastery of Madre de Deus”</p>	
Estimativa de Visitantes	60. 000

Museu Nacional Frei Manuel do Cenáculo

Gestão de Coleções

Incorporações – Aquisições/ Doações - Legado ou depósito de António Palolo (pai)

Conservação e Restauro

Ações propostas	Reservas
Para o LJF: Santo Agostinho de Marcello Leopardi ME 1529. – Pintura sobre tela; São Bruno de Marcello Leopardi ME1528 Pintura sobre tela; Pietá ME 1852 Especialidade pedra; Profeta Daniel e a Casta Susana. ME659. Pintura sobre madeira	Para o LJF: Pendão da Inquisição. ME171. Especialidade: têxteis; Relicário. ME 720. Especialidade metais; Banco de átrio. ME133/1. Especialidade mobiliário.

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização	Aluguer e cedência de Espaços
Manutenção da pintura das Salas de Arte da Alta e da Baixa Idade Média – piso 0; Instalação da lápide árabe de dupla inscrição na Sala da Alta Idade Média – piso 0 - de forma que se possam observar as duas faces.	

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes	Atividades Educativas
Exposições temporárias: Soberanas do seu destino (comissária Sandra Leandro); 9 recortes para o devir; Natureza-morta (Exposição de Fotografia de José Manuel Rodrigues / CCDR); Arte Jovem (organizada pela Teo Artis)	Conferências «Estudos de Arte» Visitas orientadas «Ver o Museu» Conferências «Falar de Exposições» Oficinas diversas Conferências «Fora de Série» Poesia no Claustro Cenáculo: Clube de Leitura Mesas-redondas «Onde está a Oficina?»

Edições e Divulgação

Edições	Comunicação e Publicidade
Catálogo Soberanas do seu destino.	Material gráfico para as Exposições Temporárias e para algumas atividades da nossa programação.

Mecenato Institucional

A procurar apoio para a Exposição e o Catálogo Soberano do seu destino

Protocolos e Parcerias

Estamos a prever estabelecer parcerias com a CCDR; Universidade de Évora; Fundação Eugénio de Almeida; Câmara Municipal de Évora; CENDREV; Biblioteca Pública de Évora; APPACDM de Évora; Associação Invencionarium; Bombeiros Voluntários de Évora; Teoartis.

Bibliotecas e Centros de Documentação

Previsão de 10 utilizadores

Eventos e Atividades Artísticas	Realização de exposições temporárias:
	Dois a três concertos
	Três oficinas
	Três sessões de Poesia no Claustro. Celebração do Dia da Voz (27.4.2025)
	Espetáculo de dança “Corpos deslocados” – David Amado e Aoni Salvaterra
Estimativa de Visitantes	16. 500

Museu Rainha D. Leonor

Conservação e Restauro

Ações propostas	Reservas
<p>O projeto PRR para o MRDL contempla a conservação e restauro do património integrado do edifício do Convento da Conceição de Beja, a sede do Museu Rainha Dona Leonor.</p> <p>São necessárias pequenas intervenções de conservação e limpeza do património móvel e bens artísticos que não está contemplado nos projetos.</p>	<p>Esvaziamento integral de todas as áreas.</p> <p>Utilização do coro alto para reserva dos bens artísticos, entretanto guardados na Igreja dos Prazeres e no Regimento de Infantaria 1</p> <p>Os bens arqueológicos encontram-se na Ermida de S. Sebastião e num espaço cedido pela Junta de freguesia do Penedo Gordo</p>

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização	Aluguer e cedência de Espaços
<p>O edifício do Convento concluiu recentemente a 1ª fase de requalificação, ao abrigo do Alentejo 2020, e estão já em curso alguns trabalhos da 2ª fase no âmbito do PRR</p> <p>A Igreja de Santo Amaro, onde está instalado o Núcleo Visigótico, necessita de obras</p>	<p>Não há nenhum pedido de aluguer ou cedência , embora tenhamos essa disponibilidade.</p>

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes	Atividades Educativas
<p>Estão em estudo parcerias com várias instituições locais, regionais e nacionais para exposição de peças ou conjuntos de peças, aproveitando o encerramento do museu e como forma de assinalar a reabertura eminente.</p> <p>O projeto museográfico está a ser construído pela Mapa das Ideias.</p> <p>O Núcleo Visigótico é o único espaço aberto atualmente ao público</p>	<p>O MRDL continua a desenvolver atividades para manter a ligação à comunidade e aos seus públicos habituais. Em 2025 serão assinaladas as datas:</p> <p>Abel Viana, n. 16 de fevereiro de 1896; m. 17 de fevereiro de 1964</p> <p>Frei Manuel do Cenáculo, n.1 de março de 1724[300 anos de nascimento]; m. 26 de janeiro de 1814</p> <p>Mariana Alcoforado n. 22 de abril de 1640; m. 28 de julho de 1723;</p> <p>Infanta Dona Brites n. 13 de junho de 1430; m. 30 de setembro de 1506</p> <p>Rainha Dona Leonor n. 2 de maio de 1458; m. 17 de novembro de 1525</p>

Edições e Divulgação

Edições	Comunicação e Publicidade
Em preparação a publicação de uma monografia para apresentação pública quando da reabertura.	<p>A requalificação dos espaços e a implementação de uma visão de serviço público ambiciosa e inclusiva deverá ter expressão material na nova imagem do MRDL, plasmada nos vários recursos e instrumentos, desde a linguagem institucional (logo), à comunicação em diversos meios físicos e digitais (site, redes sociais, media tradicionais, merchandising).</p> <p>Preparação da reabertura do Núcleo Visigótico renovando a sua imagem.</p>
Mecenato Institucional	
Nenhum projeto em curso. Está em estudo, em função de projetos concretos, abordar algumas entidades privadas e potenciais mecenas.	
Protocolos e Parcerias	
Encerramento prolongado do Museu. É necessária renovação de protocolos e parcerias com entidades que já prestavam colaboração.	
Afirmação e Cooperação Internacional	
<p>Colaboração com Primitiva Bueno, da Universidade de Alcalá de Henares, no estudo de materiais pré-históricos; Marta Díaz-Guardamino Uribe (ORCID: 0000-0002-7641-300X), Associate Professor in Archaeology, Durham University, realizou o levantamento 3D das estelas da Idade do Bronze do MRDL, está a produzir uma base de dados internacional ; Elena Moreno Pulido, Professora de Arqueologia da Universidade de Cadiz, está a estudar a coleção de moedas romanas, com vista a inclusão na base de dados digital em construção; Colaboração com o projeto sobre a exploração agrária do sul da Península Ibérica, desenvolvido por Pedro Trapero Fernandez, da Universidade de Cadiz; A técnica superior Maria de Jesus Monge apresentará em Novembro, a comunicação More than the sum of the parts, no Colóquio Inventarios e relaciones de bienes, V Encontro Internacional do Museo Cerralbo, Madrid</p>	
Eventos e Atividades Artísticas	<p>Desenvolver atividades em parceria com a Associação Entre Imagem, Futurama, etc.</p> <p>Atividades com a artista Jacira da Conceição</p>
Estimativa de Visitantes	15. 000

Museu Nacional de Conímbriga

Museu encerrado obras (PRR)	
Conservação e Restauro	
Ações de restauro	Reservas
Ruínas e Campo Arqueológico	
Gestão de Espaços	
Manutenção e Valorização	Aluguer e cedência de Espaços
Pequenas intervenções - áreas escavadas	
Reabilitação de prédios - Anfiteatro	
Exposições e Atividades Educativas	
Exposições Temporárias e Permanentes	Atividades Educativas
Mantém atividades nas Ruínas e Campo Arqueológico	Mantém atividades educativas nas Ruínas e Campo Arqueológico
Edições e Divulgação	
Edições	Comunicação e Publicidade
Publicação de artigos sobre as escavações e investigações realizadas nos últimos anos.	Divulgação do encerramento temporário do museu, destacando a possibilidade de visitas às ruínas. Criação de um "spot" fotográfico que recrie cenas da vida romana, para interação com os visitantes
Protocolos e Parcerias	
Colaboração com Entidades Académicas e Culturais	
Colaboração com a Aix-Marseille Université; Instituto de Arqueologia de Mérida e CM Condeixa-a-Nova (salvaguarda e valorização do Património Móvel e Imóvel e Imaterial)	
Afirmação e Cooperação Internacional	
Participação em conferências internacionais	
Publicações e ensaios sobre investigação arqueológica realizada	
Afirmação de Conímbriga como centro de estudo preferencial do Mundo Romano	
Eventos e Atividades Artísticas	Organização de vários eventos culturais como o Dia Internacional dos Monumentos e Sítios, o Dia Mundial da Dança, e concertos da Orquestra Clássica do Centro. Destaque para o 63º aniversário do Museu Nacional de Conímbriga e atividades no âmbito das Jornadas Europeias de Arqueologia e das Jornadas Europeias do Património. DIMS (18 de abril) - Concerto em homenagem ao centenário da morte de Giacomo Puccini;

	<p>Dia Mundial da Dança (29 de abril) - Performances de dança contemporânea com escolas locais;</p> <p>DIM (18 de maio): - Concerto de música multicultural</p> <p>63º Aniversário do Museu Nacional de Conimbriga (10 de junho) - Espetáculos de música e ópera</p> <p>Jornadas Europeias de Arqueologia (13 de julho): Apresentação da peça "Ludi Conimbrigenses" e concertos da Orquestra Clássica do Centro.</p> <p>Jornadas Europeias do Património (21 de setembro): Concerto com obras de Joly Braga Santos e Maurice Ravel</p>
Estimativa de Visitantes	100. 000

Museu da Cerâmica/Dr.Joaquim Manso / José Malhoa

Gestão de Coleções

Incorporações – Aquisições/ Doações - para 2025 esperamos a continuidade das seguintes ações:

Monitorização das oportunidades de aquisições, com a respetiva indicação para compra (se aplicável)

Regularização das doações realizadas em gestões anteriores, com as respetivas solicitações de aceitação para o Estado

Incentivo às doações e depósitos, dentro das possibilidades de boa receção das obras

Conservação e Restauro

Ações propostas	Reservas
São propostas ações relativamente à conservação preventiva de nossos acervos, como, por exemplo: organização de coleções em suporte papel em embalagens acid-free; Acondicionamento de itens cerâmicos em espaços adequados, Aquisição de equipamentos para a melhoria no controle das temperaturas e da humidade	Fundamentamos a necessidade de incrementar os materiais relacionados aos nossos centros documentais e reservas técnicas, como termohigrógrafos e desumidificadores.

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização	Aluguer e cedência de Espaços
As ações propostas são na generalidade afetas a todos os museus da orgânica: Pintura da sala de Exposições (MJM e MDC) Pintura paredes /Vitrinas e fachada do Museu (MJM e MDC) Limpeza, colocação de reboco e Pintura da fachada do Museu (1x/ano)	Os Museus José Malhoa, da Cerâmica e Dr. Joaquim Manso não têm realizado o aluguer de espaços, nos últimos anos

Exposições e Atividades Educativas

Exposições Temporárias e Permanentes	Atividades Educativas
<p>Exposições temporárias:</p> <p>Museu José Malhoa Duas exposições de arte contemporânea e uma relativa aos 500 da Rainha D. Leonor</p> <p>Museu da Cerâmica Três exposições que versam sobre as reservas do Museu e sobre a produção contemporânea em cerâmica e azulejaria.</p> <p>Museu Dr Joaquim Manso Uma exposição no espaço exterior do museu que contribui para as atividades de animação cultural</p> <p>A interpretação de nossas coleções em exposições de longa duração, tem caráter fulcral nas atividades – portanto, são enfatizadas as atividades educativas e de</p>	<p>Em consonância com as noções de Comunidades, Territórios e Arte, e com o tema “A Potência dos Museus”, centraremos as propostas em atividades que evidenciem as possibilidades de cada instituição em termos educativos.</p> <p>“Seminário Narrativas da Arte Visita Percurso – Rota de circulação interpretativa, entre os museus da unidade orgânica, pelas temáticas comuns às instituições</p> <p>Som de Museu - mostra mensal de música produzida por artistas e grupos convidados, em espetáculos nas áreas internas e externas dos Museus que integram a Unidade Orgânica</p> <p>Visitas Inclusivas, programa de realização de visitas com áudio descrição, para pessoas com</p>

ação cultural que envolvem os nossos acervos em exposição permanente/de longa duração. Dar continuidade das bem sucedidas edições dos “Acervos em Circulação”, no Museu José Malhoa	deficiência visual e de visitas em Língua Gestual Portuguesa Mini Museu – Visita de reproduções de peças dos acervos do Museu José Malhoa e do Museu da Cerâmica a instituições escolares
Edições e Divulgação	
Edições	Comunicação e Publicidade
Deverão ser criadas publicações sobre as coleções que se situam em exposições de longa duração.	Criar um Site e Newsletter digital dos museus, publicações e folhetos. Reforçar publicidade On line, sobre as atividades e estratégia de envolvimento de novos públicos
Mecenato Institucional	
Não realizaremos ações deste tipo – salvo a criação de bolsas de projetos de curadoria e artísticos.	
Protocolos e Parcerias	
Liga dos Amigos do Museu José Malhoa; Grupo dos Amigos do Museu da Cerâmica; Delegação Regional de Reinserção Social do Centro; Turismo do Centro; Turismo Industrial; Conselho Municipal dos Assuntos do Porto e da Economia do Mar – Nazaré; Escola Superior de Artes e Design – Politécnico de Leiria; Plano Nacional das Artes – Oeste/Caldas da Rainha; Escola de Turismo do Oeste; Silos Contentor Criativo; Colégio Rainha Dona Leonor; Escola Secundária Rafael Bordalo Pinheiro/Raul Proença/Escola Básica D. João II; Conservatório das Caldas da Rainha; Câmara Municipal das Caldas da Rainha	
Bibliotecas e Centros de Documentação	
Nenhum dos Museus que integra a Unidade Orgânica possui funcionário dedicado aos acervos bibliográficos	
Afirmação e Cooperação Internacional	
Atualmente, a diretora da Unidade Orgânica tem participado de coletivos informais, vinculados à sociomuseologia, por exemplo, de âmbito nacional e internacional. Adicionalmente, também é membro do ICOM-International Council of Museums, e colabora em grupos de trabalho de educação e coleções. Para 2025, esperamos estender as cooperações	
Eventos e Atividades Artísticas	Para além das atividades e exposições esperamos realizar consultadoria e formações em acessibilidade, para colmatar as necessidades de que os Museus José Malhoa, da Cerâmica e Dr. Joaquim Manso sejam mais inclusivos A potência dos Museus Seminários , exposições e similares
Estimativa de Visitantes	<ul style="list-style-type: none"> • Museu José Malhoa – 20.000 • Museu da Cerâmica – 20.000 • Museu Dr. Joaquim Manso – 10.000

Fortaleza de Sagres

Gestão de Coleções

Software de Inventário – A plataforma utilizada é a Raiz

Conservação e Restauro

Ações de restauro

Conservação e restauro da Torre Cisterna.
 Conservação e restauro do Paiol.
 Conservação e restauro dos dois portões de madeira de acesso à Fortaleza de Sagres (entrada e torreão central).

Reservas

Procedimentos de conservação e restauro dos bens patrimoniais que estão previstos no PRR – é importante garantir que os projetos avancem no Património Cultural, I.P. uma vez que, além das anteriormente indicadas, preveem intervenções num conjunto alargado dos principais bens patrimoniais

Gestão de Espaços

Manutenção e Valorização

Portão automático de acesso à Praça de Armas.
 Reparação e tratamento das guardas em madeira ao longo do percurso do promontório. 2 IV. Exposições e Atividades Educativas
 Reparação e manutenção da faixa acessível ao longo do percurso do promontório.
 Necessidade de diagnóstico, reparação e manutenção das coberturas, fachadas, portas, caixilhos, fechaduras, dos edifícios denominados “dos Anos 90” – corpos A, B, C, e D.
 Reparação e manutenção da cobertura, fachadas, e portas do Auditório.
 Colocação de barreiras de acesso na Torre Cisterna e baluarte de santa Bárbara.
 Verificação e substituição de bocas de incêndio e mangueiras de incêndio.
 Trabalhos necessário com vista à adaptação do edifício do bar-restaurante com vista à conceção da exploração.
 Revisão e implementação de sinalética diversa (patrimonial e direcional e de

Aluguer e cedência de Espaços

Continuidade da concessão de exploração da Loja da Fortaleza de Sagres.
 Trabalhos preparatórios no espaço com vista ao procedimento concursal para a concessão de exploração do bar-restaurante da Fortaleza de Sagres.
 Cedência de espaços para fins diversos (culturais, privados), sempre que solicitados e que não colidam com a natureza e notoriedade do equipamento cultural.

<p>segurança).</p> <p>Necessidade de revisão e implementação dos Planos de segurança e medidas de autoproteção em todo o conjunto monumental.</p> <p>Procedimentos de reparação que estão previstos no PRR – é importante garantir que os projetos avancem no Património Cultural, I.P. uma vez que, além das anteriormente indicadas, preveem intervenções bastante prioritárias</p>	
<p>Exposições e Atividades Educativas</p>	
<p>Exposições Temporárias e Permanentes</p>	<p>Atividades Educativas</p>
<p>Exposições temporárias:</p> <p>Continuidade da concessão de exploração da Loja da Fortaleza de Sagres.</p> <p>Trabalhos preparatórios no espaço com vista ao procedimento concursal para a concessão de exploração do bar-restaurante da Fortaleza de Sagres.</p> <p>Cedência de espaços para fins diversos (culturais, privados), sempre que solicitados e que não colidam com a natureza e notoriedade do equipamento cultural.</p> <p>Exposição de Longa Duração</p> <p>Continuidade da exposição de longa duração do Centro Expositivo da Fortaleza de Sagres.</p>	<p>Através do programa FORTALEZA EDUCATIVA pretende-se continuar a realizar atividades educativas inovadoras, com o objetivo de sensibilizar os diferentes públicos para as temáticas do património histórico-cultural, arquitetura e ambiente do espaço monumental, e de criar hábitos culturais e de desenvolvimento do pensamento crítico e criativo. A educação não formal do Serviço Educativo e de Mediação Cultural da Fortaleza de Sagres assume neste contexto um compromisso ativo com as diretrizes e princípios definidos pela Organização das Nações Unidas na Agenda 2030, para o Desenvolvimento Sustentável: “Transformar o nosso mundo”, bem como as definidas pela Comissão Europeia ao nível da implementação das Nature-Based Solutions e Re-Naturing Cities.</p> <p>Continuidade e consolidação dos novos projetos educativos, apresentados em 2023/2024, através do Programa FORTALEZA</p>

	<p>EDUCATIVA:</p> <p>https://issuu.com/fortaleza_de_sagres/docs/fortaleza_de_sagres_programa_forta Leza educativa</p> <p>Como indicador podemos ter como base o 1.º semestre de 2024 (a estes números acresce o 2.º semestre): em visitas organizadas e previamente agendadas, a Fortaleza de Sagres acolheu 4.286 participantes (39,15% nacionais e 60,85% estrangeiros), parte destes acompanhados no âmbito das diversas atividades disponíveis, traduzindo-se em 77 visitas autónomas, 45 visitas comentadas/orientadas e 41 oficinas e atividades lúdico-pedagógicas.</p> <p>Além dos muitos visitantes regulares, na condição de alunos ou professores, que nos visitam diariamente sem ser em contexto de visita de estudo organizada e previamente agendada, ao longo do 1.º semestre deste ano a Fortaleza de Sagres acolheu alunos dos diversos graus de ensino do concelho de Vila do Bispo, de outros concelhos do Algarve e do resto do país, bem como de outras entidades culturais e sociais e escolas estrangeiras, estas últimas com preponderância dos Estados Unidos e Canadá, mas também de Espanha, Bélgica, Países Baixos e Arábia Saudita.</p>
Edições e Divulgação	
<p>Edições</p> <p>Catálogos para as exposições temporárias de arte contemporânea.</p> <p>Eventual reedição de publicações existentes (livros, folhetos).</p>	<p>Comunicação e Publicidade</p> <p>Criação e difusão da Newsletter da Fortaleza de Sagres.</p> <p>Difusão nas redes sociais da Fortaleza de Sagres da programação, quer das atividades integrantes do programa FORTALEZA CULTURAL, quer de outras que venham a ser integradas, assim como de textos que sensibilizem e promovam o</p>

	<p>conhecimento histórico e patrimonial, sobre este monumento e a sua paisagem 4 VI. Mecenato Institucional VII. Protocolos e Parcerias cultural, com destaque para a importância da preservação do património natural do território. Promoção e divulgação do projeto Marca do Património Europeu. Notas de Imprensa. Inclusão em websites e portais de divulgação cultural e turística. Acolhimento e sensibilização junto dos stakeholders na área da cultura e turismo.</p>
--	---

Protocolos e Parcerias

Está prevista a articulação com várias entidades culturais, nomeadamente associações culturais da região, assim como centros de formação e instituições de ensino, com vista ao prosseguimento de vários projetos de âmbito cultural e educativo.

Organização de ciclo de formação em parceria com diversas entidades (Universidade do Algarve; Centro de Formação Rui Grácio; CCDR Algarve, entre outras) sobre a Marca do Património Europeu, a decorrer ao longo do ano, com várias temáticas a definir: património arqueológico /megalitismo; culto vicentino e 5 VIII. Bibliotecas e Centros de Documentação IX. Afirmção e Cooperação Internacional a sacralidade;Infante D. Henrique, a Vila do Infante e as rotas henriquinas; Lagos e a escravatura; património natural e subaquático (sustentabilidade).

Eventuais protocolos na sequência da participação da Fortaleza de Sagres no projeto EHL Bureau, no âmbito da Marca do Património Europeu.

Bibliotecas e Centros de Documentação

A Fortaleza de Sagres possui uma pequena biblioteca de apoio interno, com poucas incorporações. Não existe qualquer tipo de informatização e não está disponível ao público em geral.

Inclusão no portal comum às bibliotecas da Museus e Monumentos de Portugal E.P.E., e atualização de todos os registos.

Adotar uma política de incorporações de forma a colmatar as áreas específicas consideradas prioritárias.

Afirmção e Cooperação Internacional

A Fortaleza de Sagres está integrada no projeto EHL Bureau, no âmbito da Marca do Património Europeu, cuja distinção foi atribuída ao Promontório de Sagres/Fortaleza de Sagres em 2015.

Atualmente 67 sítios e bens patrimoniais europeus têm esta distinção. 6 XI. Pessoas X.

Atividades artísticas

Participação nos European Heritage Days.

Estabelecimento de sinergias com os restantes sítios ou bens patrimoniais para estabelecimento de projetos conjuntos.

Participação em conferências, congressos, jornadas de trabalho.

Eventos e Atividades Artísticas	<p>O programa FORTALEZA CULTURAL, irá integrar um conjunto de cerca de 25 a 30 atividades artísticas, integradas numa temática que será oportunamente definida, contemplando diversas linguagens, nomeadamente na área musical, performativa, literária, das artes visuais, multimédia ou digitais.</p> <p>Estima-se a realização de 2 ou 3 projetos (ciclos) na área musical, cerca de 4 projetos performativos (teatro, dança, artes circenses), cerca de 3 projetos educativos direcionados para a comunidade escolar, integrando ainda as artes visuais (exposição in situ ou virtual) e o cinema documental.</p> <p>Pretende-se ainda contemplar um Encontro temático, com vários painéis, que conjugue a criação de conhecimento/pensamento às artes performativas ou literárias.</p>
Estimativa de Visitantes	450.000

5. Plano de Investimentos

No triénio 2025-2027 a MMP, EPE, prevê investir um total de 31,4 milhões de euros, correspondendo a 12,4 milhões em 2025, 14,8 milhões em 2026 e 4,2 milhões de 2027, conforme apresentado no quadro seguinte:

Plano investimentos	2024	2025	2026	2027	Total 2025-2027	Tipo
Aquisição Obras de Arte	2 391 861 €	1 000 000 €	2 500 000 €	2 500 000 €	6 000 000 €	Expansão
Substituição equipamento informático, programas, licenças, servidores		600 000 €	300 000 €	200 000 €	1 100 000 €	Substituição
Aquisição de equipamento informático, programas e licenças	1 383 279 €					Expansão
Aquisição de equipamento básico	90 388 €	600 000 €	300 000 €	200 000 €	1 100 000 €	Substituição
Aquisição de equipamento administrativo	89 428 €	300 000 €	200 000 €	100 000 €	600 000 €	Substituição
Investimentos incorpóreos	100 000 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €	180 000 €	Substituição
Outros investimentos	92 071 €	90 000 €	90 000 €	90 000 €	270 000 €	Expansão
Obras Palácio Burnay	500 000 €	7 101 500 €	8 112 400 €	50 000 €	15 263 900 €	Expansão
Obras de requalificação em museus e monumentos da rede	850 000 €	1 100 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	3 100 000 €	Substituição
Mosteiro da Batalha - Sinaletica e Circuito de Visita			600 000 €		600 000 €	Substituição
Revisão da Cobertura - Museu Soares dos Reis			900 000 €		900 000 €	Substituição
Projetos financiados		585 617 €	723 406 €		1 309 023 €	Expansão
Fundo Aquisição de Bens Culturais(capital inicial)		1 000 000 €			1 000 000 €	Expansão
Total	5 497 027 €	12 437 117 €	14 785 806 €	4 200 000 €	31 422 923 €	

Estes investimentos destinam-se à instalação da empresa, à expansão da sua atividade e à substituição de equipamentos obsoletos.

Nos últimos anos o investimento de substituição e a aposta em manutenções preventivas nos imóveis atualmente afetos à MMP foi escasso, traduzindo-se hoje em diversos museus e monumentos dotados de condições muito deficientes para levar a cabo a sua atividade – equipamentos informáticos escassos ou há mais de uma década em funções, acessos à internet frágeis ou inexistentes, equipamentos administrativos danificados ou escassos face às necessidades atuais, edifícios com problemas de humidade, elétricos, com eficiências energéticas muito baixas – as necessidades são imensas e impossíveis de colmatar em apenas 3 anos. Estão, no entanto, definidas prioridades para suprir, neste prazo, o que é essencial para dotar os museus, monumentos e palácios de condições propícias ao seu desenvolvimento e à execução de uma atividade competente em prol do património e das populações.

Assim, no ano 2025, a rubrica de investimento assumirá o valor de 12.437.117€, cujo detalhe por fonte de financiamento se apresenta no quadro infra:

Fontes de Financiamento	2025	
	valor	%
Indemnização Compensatória	2 750 000 €	22,1%
Receitas próprias	2 105 843 €	16,9%
Capital Proprio	7 101 500 €	57,1%
Fundos europeus	479 774 €	3,9%
TOTAL	12 437 117 €	100,0%

O financiamento por capital próprio destina-se à requalificação do Palácio Burnay e respetivos jardins – património afeto à MMP com o propósito de vir a ser a sua sede, mas que se encontra em degradação muito acentuada, assinalada pelas entidades competentes como de risco elevado, instando o estado a intervir com urgência. A afetação à área governativa da Cultura deste imóvel – classificado como imóvel de interesse público e com zona especial de proteção – permite não só a sua reabilitação como a sua valorização enquanto espaço de fruição cultural.

Os restantes investimentos serão essencialmente financiados pela empresa, demonstrando o esforço considerável da Museus e Monumentos de Portugal em mobilizar os seus próprios recursos para financiar investimentos importantes, como obras de requalificação e aquisição de património.

Os fundos europeus desempenham um papel mais reduzido, mas ainda assim relevante no financiamento de projetos específicos, especialmente aqueles integrados em iniciativas estratégicas apoiadas por programas europeus. Embora não representem uma grande parcela do total, são cruciais para impulsionar algumas áreas de investimento e inovação. Por isso, apostamos neste tipo de projetos, reconhecendo o seu impacto estratégico.

De seguida, apresenta-se o investimento para o triénio 2025-2027 de forma mais detalhada.

Investimentos	Notas	2024	2024	1.ºT2025	2.ºT2025	3.ºT2025	4.ºT2025	2026	2027
		PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Nota: Identificar se se trata de investimento de substituição ou de expansão, e se está contingente na concretização de financiamentos (v.g., de candidaturas a fundos estruturais)									
Aquisição Obras de Arte	Expansão	2 982 249 €	2 391 861 €				1 000 000 €	2 500 000 €	2 500 000 €
Receitas próprias		2 982 249 €	1 409 612 €						
Saldos de RP transitados			982 249 €						
Indemnização Compensatória							1 000 000 €	2 500 000 €	2 500 000 €
VAL estimado (em €)									
MNAC/Chiado - Remodelação e ampliação - não previsto em PRR	Expansão	922 500 €							
Capital Proprio		922 500 €							
VAL estimado (em €)									
Museu Nacional da Resistencia e Liberdade - Museologia	Expansão	800 000 €							
Capital Proprio		800 000 €							
VAL estimado (em €)									
Aquisição de terrenos - Conimbriga	Expansão	300 000 €							
Receitas próprias		300 000 €							
VAL estimado (em €)									
Obras instalações Museus e Monumentos - Palácio Nacional da Ajuda	Expansão	197 500 €							
Capital Proprio		197 500 €							
VAL estimado (em €)									
Museu Joaquim Manso - Museografia	Expansão	550 000 €							
Receitas próprias		550 000 €							
VAL estimado (em €)									
Substituição equipamento informatico, programas, licenças, servidores	Substituição	245 350 €		600 000 €	600 000 €	600 000 €	600 000 €	300 000 €	200 000 €
Receitas próprias		245 350 €						300 000 €	200 000 €
Indemnização Compensatória				600 000 €	600 000 €	600 000 €	600 000 €		
VAL estimado (em €)									
Aquisição de equipamento informatico, programas e licenças	Expansão	1 344 650 €	1 383 279 €						
Capital Proprio		1 220 000 €	825 350 €						
Receitas próprias		124 650 €	557 929 €						
VAL estimado (em €)									
Aquisição de equipamento básico	Substituição		90 388 €	600 000 €	600 000 €	600 000 €	600 000 €	300 000 €	200 000 €
Receitas próprias			90 388 €	600 000 €	600 000 €	600 000 €	600 000 €	300 000 €	200 000 €
VAL estimado (em €)									
Aquisição de equipamento administrativo	Substituição		89 428 €	300 000 €	300 000 €	300 000 €	300 000 €	200 000 €	100 000 €
Receitas próprias			89 428 €	300 000 €	300 000 €	300 000 €	300 000 €	200 000 €	100 000 €
VAL estimado (em €)									
Investimentos incorpóreos	Substituição		100 000 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €
Receitas próprias			100 000 €					60 000 €	60 000 €
Indemnização Compensatória				60 000 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €		
VAL estimado (em €)									

Investimentos	Notas	2024	2024	1.ºT2025	2.ºT2025	3.ºT2025	4.ºT2025	2026	2027
		PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Nota: Identificar se se trata de investimento de substituição ou de expansão, e se está contingente na concretização de financiamentos (v.g., de candidaturas a fundos estruturais)									
Outros investimentos	Expansão	70 000 €	92 071 €			90 000 €	90 000 €	90 000 €	90 000 €
Capital Proprio		70 000 €							
Receitas próprias			92 071 €					90 000 €	90 000 €
Indemnização Compensatória						90 000 €	90 000 €		
VAL estimado (em €)									
Obras Palácio Burnay	Expansão	2 870 000 €	500 000 €	7 101 500 €	7 101 500 €	7 101 500 €	7 101 500 €	8 112 400 €	50 000 €
Capital Proprio		2 870 000 €	500 000 €	7 101 500 €	7 101 500 €	7 101 500 €	7 101 500 €	8 112 400 €	50 000 €
VAL estimado (em €)									
Obras de requalificação em museus e monumentos da rede	Substituição	1 151 443 €	850 000 €			1 100 000 €	1 100 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €
Receitas próprias		1 151 443 €	850 000 €			1 100 000 €	1 100 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €
VAL estimado (em €)									
Mosteiro da Batalha - Sinaletica e Circuito de Visita	Substituição							600 000 €	
Indemnização Compensatória								600 000 €	
VAL estimado (em €)									
Revisão da Cobertura - Museu Soares dos Reis	Substituição	900 000 €						900 000 €	
Receitas próprias		900 000 €							
Indemnização Compensatória								900 000 €	
VAL estimado (em €)									
Mediterranean Resilience: Safeguarding Our Natural Heritage - Biogreen Euro Med	Expansão				40 000 €	40 000 €	40 000 €	10 000 €	
Fundos europeus					25 000 €	25 000 €	25 000 €		
Receitas próprias					15 000 €	15 000 €	15 000 €	10 000 €	
VAL estimado (em €)									
SmartScape: Pioneering Urban Landscapes with Sustainable Solutions (P.U.L.S.S)- Next Med	Expansão				40 000 €	40 000 €	40 000 €	10 000 €	
Fundos europeus					25 000 €	25 000 €	25 000 €		
Receitas próprias					15 000 €	15 000 €	15 000 €	10 000 €	
VAL estimado (em €)									
Iter Aequitas - Portugal 2030	Expansão				505 617 €	505 617 €	505 617 €	703 406 €	
Fundos europeus					429 774 €	429 774 €	429 774 €	597 895 €	
Receitas próprias					75 843 €	75 843 €	75 843 €	105 511 €	
VAL estimado (em €)									
Fundo Aquisição de Bens Culturais(capital inicial)	Expansão			1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €		
Indemnização Compensatória				1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €		
VAL estimado (em €)									
Total investimento		12 333 692 €	5 497 027 €	9 661 500 €	10 247 117 €	11 437 117 €	12 437 117 €	14 785 806 €	4 200 000 €
Total financiamento		12 333 692 €	5 497 027 €	9 661 500 €	10 247 117 €	11 437 117 €	12 437 117 €	14 785 806 €	4 200 000 €

5.1 Principais investimentos a realizar

a) Aquisição Obras de Arte

Descrição: Em 2024 a aquisição de obras de arte – cuja estratégia e seleção está a cargo da Comissão para Aquisição de Bens Culturais e da Coleção de Arte Contemporânea do Estado – foi diretamente assegurada pela MMP. A partir de 2025 estas aquisições estarão a cargo do Fundo para Aquisição de Bens Culturais. O Decreto-lei n.º 52/2024, de 30 de agosto, que cria este Fundo determina que o seu capital inicial, a realizar em 2025, fica a cargo da MMP, que também assegurará a sua gestão.

O regulamento do fundo não é ainda conhecido, pelo que se assume o financiamento dos montantes para aquisições assumido pela MMP. O investimento em bens culturais visa expandir o acervo dos diversos museus, enriquecendo as suas coleções. A continuidade do financiamento até 2027 sugere um compromisso com o crescimento cultural e patrimonial.

Fonte de Financiamento: Receitas próprias e indemnização compensatória.

Valor em 2025: 1.000.000 euros

Valor Total: 6.000.000 euros incluindo financiamento do fundo nos anos seguintes

b) Substituição de Equipamento Informático, Programas, Licenças e Servidores

Descrição: A modernização dos equipamentos tecnológicos é uma prioridade estratégica para garantir maior eficiência operacional sendo a atual situação dos diversos equipamentos bastante deficitária e obsoleta. Este investimento foca-se em garantir a renovação contínua dos sistemas, mantendo as infraestruturas tecnológicas atualizadas, de forma a garantir condições de trabalho adequadas para os trabalhadores dos MMPs, permitindo melhorias na produtividade, redução de falhas técnicas e maior capacidade de implementar novos serviços digitais.

Fonte de Financiamento: Receitas próprias e indemnização compensatória.

Valor em 2025: 600.000 euros

Valor Total: 1.100.000 euros

c) Aquisição de Equipamento Básico

Descrição: A substituição de equipamento básico é necessária para garantir que as operações diárias da instituição funcionem sem interrupções, particularmente em áreas de manutenção e apoio logístico.

Fonte de Financiamento: Receitas próprias.

Valor em 2025: 600.000 euros

Valor Total: 1.100.000 euros

d) Aquisição de Equipamento Administrativo

Descrição: Este investimento foca-se na substituição de equipamento administrativo para garantir eficiência e modernização nas operações de gestão. Visa renovar e colmatar necessidades de equipamentos utilizados nas tarefas administrativas, permitindo maior eficiência nos processos e garantindo que as operações decorram de forma mais ágil e moderna.

Fonte de Financiamento: Receitas próprias.

Valor em 2025: 300.000 euros

Valor Total: 600.000 euros

e) Investimentos Incorpóreos

Descrição: Este investimento contempla a aquisição e implementação de soluções tecnológicas que incluem software, patentes e direitos de propriedade intelectual. Estas ferramentas são fundamentais para garantir a inovação e assegurar o adequado suporte à gestão.

Fonte de Financiamento: Receitas próprias e indemnização compensatória.

Valor em 2025: 60.000 euros

Valor Total: 180.000 euros

f) Outros Investimentos

Descrição: Estes investimentos, mais pequenos, podem incluir melhorias pontuais, manutenção ou projetos experimentais. Têm um impacto menos visível, mas são cruciais para a operação da instituição.

Fonte de Financiamento: Receitas próprias e indemnização compensatória.

Valor em 2025: 90.000 euros

Valor Total: 270.000 euros

g) Obras no Palácio Burnay

Descrição: Tendo em vista a utilização do Palácio do Burnay como sede da Museus e Monumentos de Portugal, torna-se urgente proceder à sua reabilitação integral, incluindo limpeza, restauro e adaptação do edifício principal, jardins e anexos, garantindo sua conservação e funcionalidade.

Fonte de Financiamento: Capital próprio.

Valor em 2025: 7.101.500 euros

Valor Total: 15.263.900 euros

Este investimento foi incluído no preenchimento do quadro Endividamento apresentado infra, uma vez que o seu valor global, no montante de 15.763.900 euros, incluindo ainda o valor do investimento no ano de 2024, excede os 10,7 milhões de euros, sendo considerado um investimento com expressão material.

Endividamento (fórmula)	2023	2024	2024	2025	2026	2027	Δ (2025-2024)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Capital estatutário	1 500 000	7 000 000	6 980 000	11 711 500	19 823 900	19 873 900	4 731 500	68%
Financiamento remunerado								
(-) Novos investimentos com expressão material		6 037 150	500 000	7 101 500	8 112 400	50 000	6 601 500	1320%
Δ de endividamento (%)		-35,81%						

De acordo com a Resolução Conselho Ministros nº 15/2024, foram autorizados os encargos plurianuais relativos ao projeto de investimento, que, conforme já foi referido, ascende ao montante global de 15.763.900 euros, para reabilitação do Palácio do Burnay e respetivos jardins, nos seguintes montantes:

Ano 2024: 2.870.000€; Ano 2025: 4.731.500€; Ano 2026: 8.112.400€; Ano 2027: 50.000€

Face à previsão inicial, verifica-se um atraso da parte da obra prevista em 2024, justificado pela mudança de Conselho de Administração e pelo foco das equipas na resposta a todos os processos emergentes que transitaram das anteriores entidades, tornando impossível avançar com o projeto para o Palácio Burnay no primeiro ano de atividade da MMP. Assim, no que diz respeito ao investimento propriamente dito, estimou-se um valor de 500.000€ a executar em 2024, 7.101.500€ em 2025, 8.112.400€ em 2026 e 50.000€ em 2027, perfazendo um total de 15.763.900€.

O investimento atrás referido será financiado através de aumentos de capital, pelo que a linha do capital estatutário também reflete estes acréscimos. No ano de 2024, foi feito um aumento de capital de 5.480.000€, que já inclui o valor de 2.870.000€ relativo às obras no Palácio do Burnay.

h) Obras de Requalificação em Museus e Monumentos

Descrição: Estas obras são críticas para os monumentos e museus nacionais, garantindo a preservação de património histórico-cultural insubstituível para gerações futuras e também para a fruição dos seus públicos atuais.

Fonte de Financiamento: Receitas próprias.

Valor em 2025: 1.100.000 euros

Valor Total: 3.100.000 euros.

i) Mosteiro da Batalha - Sinalética e Circuito de Visita

Descrição: A necessidade destas obras relacionadas com a sinalética já foi diagnosticada em anos anteriores.

Fonte de Financiamento: Indemnização Compensatória.

Valor em 2025: sem investimento

Valor Total: 600.000 euros.

j) Revisão da Cobertura – Museu Soares dos Reis

Descrição: A necessidade destas obras referentes à revisão da cobertura já foi diagnosticada em anos anteriores.

Fonte de Financiamento: Indemnização Compensatória.

Valor em 2025: sem investimento

Valor Total: 900.000 euros.

k) Fundo de Aquisição Obras Arte (capital inicial)

Descrição: Nos termos do artigo 17º, do Decreto-Lei n.º 52/2024, de 30 de agosto, que cria o Fundo para a Aquisição de Bens Culturais, é referido que este fundo terá o capital inicial de 1 milhão de euros, a realizar integralmente pela MMP.

Fonte de Financiamento: Indemnização Compensatória.

Valor em 2025: 1.000.000 euros.

5.1.1 Financiados por Fundos Europeus

a) Mediterranean Resilience: Safeguarding Our Natural Heritage (Biogreen Euro Med)

Descrição: Este projeto centra-se na preservação do património natural no Mediterrâneo, destacando a cooperação internacional em iniciativas ambientais e patrimoniais

Linha de Financiamento: Biogreen Euro Med

Valor total: 150.000 euros

Fundos Europeus: 125.000 euros

Valor despesa corrente: 100.000 euros

Valor despesa capital: 50.000 euros

Fonte de Financiamento Adicional: Receitas próprias.

Ponto de situação: Submetida a aguardar aprovação

b) SmartScape: Pioneering Urban Landscapes with Sustainable Solutions (P.U.L.S.S) – Next Med

Descrição: Este projeto procura implementar soluções urbanas sustentáveis, promover paisagens urbanas inovadoras com foco na sustentabilidade.

Linha de Financiamento: Next Med

Valor total: 150.000 euros

Fundos Europeus: 125.000 euros

Valor despesa corrente: 100.000 euros

Valor despesa capital: 50.000 euros

Fonte de Financiamento Adicional: Receitas próprias.

Ponto de situação: Submetida a aguardar aprovação

c) Iter Aequitas – Portugal 2030

Descrição: Este projeto é de grande importância, com financiamento significativo de fundos europeus no âmbito do programa Portugal 2030, alinhando-se com os objetivos de desenvolvimento do país para a próxima década.

Linha de Financiamento: Portugal 2030

Valor total: 1.227.474 euros

Fundos Europeus: 1.043.352 euros

Valor despesa corrente: 18.451 euros

Valor despesa capital: 1.209.023 euros

Fonte de Financiamento Adicional: Receitas próprias

Ponto de situação: Submetida a aguardar aprovação

5.2 Análise do rácio Return on Assets (ROA)

A análise do rácio Return on Assets (ROA), ou, calculado com base no resultado operacional dividido pelo ativo total, evidencia um decréscimo entre 2025 a 2027, passando de 26% em 2025 para 19% em 2026 e para 18% em 2027 justificado, também, pelo facto de no ano 2024 não ter sido possível executar o investimento previsto, e imprescindível, transferindo a sua execução para 2025.

	2024	2025	2026	2027
	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão
Resultado Operacional	5 042 523 €	4 777 298 €	5 672 694 €	6 812 012 €
Ativo total médio	7 896 899 €	18 675 120 €	29 533 946 €	38 817 134 €
ROA	64%	26%	19%	18%

O decréscimo no ROA resulta do aumento substancial do ativo total impulsionado por diversos investimentos significativos previstos para os próximos três anos, essenciais para o desenvolvimento e modernização da entidade. Naturalmente, o ativo cresce de forma mais rápida do que os resultados operacionais uma vez que, estando os investimentos ainda em fase de execução, não impactam resultados operacionais imediatos.

Salienta-se que a parcela de maior impacto – obra no Palácio Burnay – foi já objeto de autorização de assunção de compromissos plurianuais em despacho que determina também o seu financiamento por parte do Ministério das Finanças.

6. Execução de Projetos no âmbito do PRR

O Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) está sob a competência do Património Cultural, I.P., entidade criada pelo Decreto-Lei n.º 78/2023, de 4 de setembro. Este organismo é responsável pela operacionalização dos investimentos previstos no PRR em matéria da requalificação do Património Cultural Imóvel, nomeadamente os investimentos que beneficiarão os museus e monumentos da Museus e Monumentos de Portugal E.P.E.. É, portanto, a Património Cultural, I.P. a entidade responsável pela totalidade da execução destes investimentos, desde os procedimentos contratuais relativos às obras (projetos, empreitadas, etc.), à instalação de redes Wi-Fi e à implementação das visitas virtuais.

Esta interdependência da PC, IP condiciona as nossas previsões orçamentais, uma vez que os prazos e processos relacionados com os procedimentos de contratação não estão sob o nosso controlo direto. Qualquer atraso ou constrangimento nos processos terá impacto na execução das atividades propostas pelos Diretores dos MMPs que gerimos e da sua capacidade de gerar receitas próprias, o que poderá afetar as nossas estimativas para o orçamento.

Na previsão de receita proveniente da bilhética e da cedência de espaços, a MMP teve em consideração o encerramento parcial ou total de determinados equipamentos, baseando-se na calendarização conhecida à data. Esta medida, necessária para a realização das obras e implementações previstas no PRR, refletir-se-á numa redução significativa da receita estimada para 2025. Será, por isso, fundamental uma gestão rigorosa dos recursos e dos prazos para mitigar eventuais consequências financeiras no próximo biénio.

7. Recursos Humanos

Ao nível dos Recursos Humanos, o Plano de Atividades e Orçamento contempla apenas as necessidades essenciais de recrutamento. Como exposto em capítulos anteriores a qualificação e dimensão adequada das equipas é primordial para o posicionamento da MMP como entidade de referência na gestão de património, assim como para a modernização, desenvolvimento e capacidade de atração dos seus museus, monumentos e palácios. Há um grande investimento estratégico na contratação de recursos humanos qualificados, de forma a responder às necessidades específicas identificadas por cada um dos seus equipamentos. Reverter o atraso e a precaridade operacional dos museus resultante de anos de desinvestimento nas pessoas e nas equipas é um dos principais objetivos estabelecidos.

Assim, o Mapa de Pessoal aprovado pela Tutela a 13 de agosto¹, prevê, para 2025, 1091 trabalhadores, repartidos pelas seguintes categorias profissionais:

Categoria	Nomeação	CTFP	CIT	Total
Presidente	1			1
Vogal	2			2
Presidente do Conselho Fiscal	1			1
Vogal do Conselho Fiscal	2			2
Direção intermédia de 1º grau		22		22
Direção intermédia de 2º grau		9		9
Diretor			5	5
Secretária			2	2
Coordenador		1	14	15
Coordenador técnico		14		14
Técnico principal		2		2
Técnico superior		379	108	487
Assistente técnico		432	13	445
Assistente Operacional		75		75
Docente		4		4
Técnico de sistemas e tecnologias de informação		1	4	5
Total Geral	6	939	146	1091

Atendendo a que a cultura é um setor de atividade com variadas especificidades, particularmente caracterizado pela intermitência e pela sazonalidade, prevê-se a necessidade de contratar 59 profissionais, com vínculos de emprego com duração até seis

¹ Em anexo

meses, ao abrigo do Estatuto dos Profissionais da Área da Cultura – EPAC². Pela natureza deste vínculo de trabalho, estes trabalhadores não têm reflexo no Mapa de Pessoal.

Face à atual caracterização, para o ano 2025, a média de idades estimada dos trabalhadores afetos à Museus e Monumentos de Portugal é de 53 anos para a categoria profissional de Técnico Superior, de 52 anos para a categoria profissional de Assistente Técnico e de 58 anos para a categoria profissional de Assistente Operacional.

Para o período compreendido entre 2025 e 2027, a projeção de entradas e saídas de trabalhadores resulta da uma análise alinhada com as necessidades identificadas pelos Diretores dos Museus, Monumentos e Palácios e tem também em consideração as saídas previstas, nomeadamente as resultantes de aposentações, tendo sido elaborada de forma a não comprometer a viabilidade financeira da empresa.

7.1 Evolução do Número de Trabalhadores

Analisando a evolução do número de trabalhadores permanentes, observa-se um aumento para 1.091 em 2025, representando um acréscimo de 40 trabalhadores para colmatar diversas necessidades nos 37 museus e monumentos, e uma estabilização para 1.141 em 2026 e 2027.

Evolução de Trabalhadores	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026	31-12-2027
Nº Trabalhadores Permanentes - Quadro de Pessoal	1051	1091	1141	1141
Contratos ao abrigo do EPAC - a termo certo (6 meses)	19	59	40	40

Em 2026, considerando que na sequência de intervenções PRR muitos museus reabrirão com novos espaços expositivos, será um ano em que, para garantir a abertura em pleno de todas as salas, de todos os museus, terá de existir um reforço de vigilantes de sala. Estas variações refletem um processo de crescimento e renovação da força de trabalho, motivado por saídas previstas, novos espaços expositivos e necessidade de recrutamentos estratégicos.

A estes, acrescerão em cada ano, trabalhadores a contratar ao abrigo do EPAC para reforços pontuais, nomeadamente no período de verão em que, com as férias dos trabalhadores do quadro e o aumento de fluxo de visitantes, é impossível garantir assistentes de sala sem estes reforços.

Em 2025, prevê-se, um aumento líquido de 40 trabalhadores do quadro³, para além da celebração de semelhante número de contratos ao abrigo do EPAC, por períodos

² Decreto-Lei n.º 105/2021, de 29 de novembro

³ Solicitando-se autorização para proceder a estas contratações no âmbito do presente documento

estimados até 6 meses. Este crescimento responde às necessidades estratégicas da empresa e pretende contribuir para a melhoria da sua capacidade de resposta operacional.

Estima-se que 59 trabalhadores atinjam a idade de reforma nos próximos dois anos, estando prevista a substituição gradual destes recursos ao abrigo do previsto para substituição de trabalhadores no artigo 133.º do DLEO 2024.

Entre 2026-2027, o número de trabalhadores permanentes estabiliza em 1.141, representando um aumento em comparação com o ano 2025. Estes aumentos centram-se na necessidade de contratação permanente de assistentes de sala, cuja escassez crónica tem nos últimos anos condicionado a atividade dos museus e monumentos – seja obrigando a horários mais curtos⁴ e a fechos de museus e lojas⁵ durante a hora de almoço, seja obrigando a fecho de salas, privando o público de uma experiência de visitação completa.

A decisão de propor que o quadro de pessoal atinja esta dimensão resulta do equilíbrio entre o que os Diretores apontam como necessário e a restrição resultante do objetivo de equilíbrio orçamental e prudência. Avaliando o binómio custo-benefício do serviço público prestado demonstra-se que, embora o aumento de pessoal implique maiores gastos nesta rubrica, os benefícios em termos de eficiência e capacidade operacional compensam o investimento, permitindo um serviço público mitigado de alguns dos sobressaltos sentidos na última década.

Consideramos, portanto, que o aumento de pessoal em 2025 e o aumento de custo na rubrica de pessoal resultante dos 40 postos de trabalho adicionais solicitados é estratégico e visa aumentar a capacidade de resposta da empresa sem comprometer a sustentabilidade económica.

7.2 Gastos Totais com Pessoal

Entre 2025 e 2027, há um aumento gradual dos gastos com pessoal até os 31.448.679€.

⁴ Exemplo da Fortaleza de Sagres que idealmente encerraria às 20h durante o Verão face à enorme procura que tem a essa hora por visitantes que procuram ver o pôr-do-sol naquele local

⁵ Por exemplo, o Museu do Azulejo estima a perda de receita da sua loja, devido à necessidade de fechar durante a hora de almoço por falta de pessoal, em aproximadamente 25 mil euros em 2024 e 59 mil euros em 2023

	2024 orçamento	2024 estimativa	2025 Orçamento	2026 Orçamento	2027 Orçamento	Var 25/ estimativa 24
Gastos com pessoal	32 058 884,41 €	28 003 990,00 €	30 512 813,00 €	31 448 678,66 €	31 448 678,66 €	8,96%
Nº de efetivos	1116 ¹	1051	1091	1141	1141	3,81%

1. Não foi aprovado o numero total de contratações solicitadas

Esta progressão está relacionada com a estratégia de aumento de número de trabalhadores exposta no ponto anterior e, naturalmente, com progressões legalmente previstas e obrigatórias, nomeadamente, no caso dos trabalhadores em funções públicas, na sequência da medida conhecida como “acelerador de carreiras”. Paralelamente, em 2024 o impacto das novas contratações (aprovadas juntamente com a aprovação do PAO 2024) é apenas parcial, pois muitas delas foram efetivadas apenas no último trimestre do ano⁶, justificando que a estimativa face ao orçamento seja tão significativa e se reflita num aumento em 2025.

Os 40 trabalhadores cuja contratação solicitamos para 2025 terão um custo estimado de 993.289€. Mas devemos, mais uma vez, salientar que a carência crónica de recursos humanos com que os museus, monumentos e palácios 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 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 MMP e do próprio Estado.

Esta análise custo-benefício justifica o aumento gradual no número de pessoas e nos gastos com pessoal, permitindo à MMP cumprir as suas obrigações com maior eficiência operacional e qualidade, ao mesmo tempo que se prepara para enfrentar os desafios dos próximos anos.

⁶ Tal acontece devido 1) alteração da composição do CA em junho de 2024; 2) tempo necessário para proceder a processos de recrutamento

Movimentos de pessoal

Grupo Profissional	Situação a 31/12/2023	Situação a 31/12/2024	Situação a 01.01.2025			Movimentos de Pessoal - 2025						Situação a 31/12/2025	Movimentos de Pessoal - 2026					Situação a 31/12/2026	Movimentos de Pessoal - 2027					Situação a 31/12/2027
			Idade média	# de trabalhadores com 60 ou mais anos	# de trabalhadores em idade de reforma	Saídas esperadas (reformas/outros)	Trabalhadores ausentes por mobilidade/cêdência/licença	Autorizações de recrutamento conhecidas em 2024	Substituição de saídas previstas ocorrer em 2024 (obriga a entrada para base de carreira)	Entradas ao abrigo do Decreto-Lei nº 109/2021, de 29 de Novembro, conforme artº 132º do DLEO	Autorizações de recrutamento solicitadas		Saídas esperadas (reformas/outros)	Trabalhadores ausentes por mobilidade/cêdência/licença	Substituição de saídas previstas ocorrer em 2025 (obriga a entrada para base de carreira)	Entradas ao abrigo do Decreto-Lei nº 109/2021, de 29 de Novembro, conforme artº 132º do DLEO	Autorizações de recrutamento solicitadas		Saídas esperadas (reformas/outros)	Trabalhadores ausentes por mobilidade/cêdência/licença	Substituição de saídas previstas ocorrer em 2026 (obriga a entrada para base de carreira)	Entradas ao abrigo do Decreto-Lei nº 109/2021, de 29 de Novembro, conforme artº 132º do DLEO	Autorizações de recrutamento solicitadas	
		(1)				(2)		(3)	(4)	(5)	(6)	$(7) = (1) - (2) + (3) + (4) + (5) + (6)$	(2)		(4)	(5)	(6)	$= '2024 - (2) + (4) + (5) + (6)$	(2)		(4)	(5)	(6)	$= '2025 - (2) + (4) + (5) + (6)$
Órgãos Sociais (OS)	6	6	59	3	1	0						6						6						6
Cargos de direção (s/ OS)	6	51	54	10	2	0						51						51						51
Técnico Superior	2	448	53	113	29	18			18		40	488	11		11			488						488
Informático		5	38	1	0							5						5						5
Docente		4	61	3	0							4						4						4
Assistente Técnico	1	462	52	126	21	11			11			462	10		10		50	512						512
Assistente Técnico (EPAC)		19	30	0	0	19				59		59	59			40		40	40				40	40
Assistente Operacional		75	58	33	6							75						75						75
Total	15	1070	405	289	59	48	0	0	29	59	40	1150	80	0	21	40	50	1181	40	0	0	40	0	1181

8. Informação Financeira

No quadro infra apresenta-se uma síntese das demonstrações financeiras que serão objeto de uma análise mais detalhada nos pontos seguintes.

*

Demonstrações financeiras					
	Unid: 1 000 €				
Balço	2023	2024	2025	2026	2027
Ativo (total)	1 385	14 408	22 942	36 126	41 508
não corrent.	0	5 364	16 839	30 099	32 425
corrente	1 385	9 044	6 103	6 027	9 083
CP (total)	1 201	10 667	19 760	32 709	37 815
result.trans.	0	-299	3 687	7 463	11 947
Passivo (total)	184	3 741	3 182	3 417	3 693
não corrent.	0	0	0	0	0
corrente	184	3 741	3 182	3 417	3 693

Demonstração de resultados	2023	2024	2025	2026	2027
Volume de Negócios (incl. ICs)		56 524	54 605	56 921	59 468
% de crescimento			-3%	4%	4%
Gastos com Pessoal	-250	-28 004	-30 513	-31 449	-31 449
% de crescimento		11109%	9%	3%	0%
Fornecimentos e serviços externos	-48	-22 373	-17 950	-18 309	-18 675
% de crescimento		46176%	-20%	2%	2%
EBITDA	-298	5 176	5 739	7 199	8 685
% de crescimento		-1836%	11%	25%	21%
EBIT	-298	5 043	4 777	5 673	6 812
% de crescimento		-1791%	-5%	19%	20%
Resultado líquido	-299	3 986	3 776	4 483	5 383
% de crescimento		-1435%	-5%	19%	20%

Eficiência operacional	2024	2025	2026	2027
GO/VN	91%	91%	90%	87%

Pressupostos Gerais e Macroeconómicos

Na preparação do PAO, foram adotados os pressupostos macroeconómicos constantes das Instruções para a Elaboração dos Planos de Atividades e Orçamento para 2025-2027 disponibilizados pela Direção Geral do Tesouro e Finanças, nomeadamente no que diz respeito à evolução de preços medida pelo IHPC, tendo sido considerado um aumento de 2% para a estimativa dos Fornecimentos e Serviços Externos (FSE), nos anos de 2026 e 2027.

Na previsão da receita própria, bilheteira e cedência de espaços, para 2025, foi estimada uma redução destes rendimentos, dado o impacto do encerramento parcial ou total de

equipamentos, bem como, o do novo modelo de entradas gratuitas nos museus, monumentos e palácios nacionais, que entrou em vigor a 1 de agosto de 2024, que consiste na atribuição a portugueses e residentes em Portugal de entradas gratuitas 52 dias por ano, a qualquer dia da semana ampliando a gratuitidade anteriormente em vigor que se limitava aos domingos e feriados.

Para 2026 e 2027, em linha com o previsto em sede de estudo de viabilidade económica, assumiram-se taxas de crescimento na ordem dos 10% em cada ano, nas receitas com bilheteira, vendas, prestação de serviços e um crescimento na mesma proporção para o montante relativo às verbas de mecenato.

Para a estimativa dos Gastos com Pessoal, foi apenas considerado o aumento de valor decorrente das contratações pretendidas no triénio 2025-2027 e foi feito o cálculo integral dos custos, ou seja, sem impactos de baixas, licenças, faltas, etc..

Foi considerado o aumento do capital estatutário a realizar pela tutela entre 2025 e 2027 para a concretização das necessárias obras de adaptação do Palácio do Burnay para sede da empresa, previsto na respetiva portaria de extensão de encargos.

Na sequência da criação do Fundo para a Aquisição de Bens Culturais, pelo Decreto-Lei nº 52/2024, de 30 de agosto, foi considerado, no ano de 2025, a realização da totalidade do capital inicial deste fundo pela MMP.

Importa ainda ter em consideração que 2024 foi o primeiro ano de atividade efetiva da MMP, 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 Direção-Geral do Património Cultural e das Direções Regionais de Cultura para a esfera de atuação da empresa pública, o que ocorreu apenas no dia 1 de janeiro de 2024.

8.1 Demonstração de Resultados

No mapa seguinte é apresentada a Demonstração de Resultados por Natureza, procedendo-se de seguida a uma análise mais detalhada de algumas das rubricas que a constituem.

DEMONSTRAÇÃO INDIVIDUAL DOS RESULTADOS POR NATUREZAS

Rendimentos e Gastos	Notas	Unidade								
		2023	2024	2024	1.ºT2025	2.ºT2025	3.ºT2025	4.ºT2025	2026	2027
		Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Impostos e taxas										
Vendas			1 447 154 €	1 170 819 €	345 528 €	691 057 €	1 036 585 €	1 382 114 €	1 520 325 €	1 672 358 €
Prestações de serviços			22 267 870 €	24 903 079 €	5 443 267 €	10 886 534 €	16 329 801 €	21 773 068 €	23 950 375 €	26 345 413 €
Transferências e subsídios correntes à exploração obtidos			30 876 841 €	30 450 000 €	8 083 441 €	16 166 882 €	24 250 323 €	32 333 764 €	32 259 589 €	31 922 133 €
Rendimentos/Gastos 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			-144 715 €	-995 196 €	-293 699 €	-587 398 €	-881 098 €	-1 174 797 €	-1 292 276 €	-1 421 504 €
Fornecimentos e serviços externos		-48 348 €	-18 213 388 €	-22 373 301 €	-4 487 506 €	-8 975 012 €	-13 462 518 €	-17 950 024 €	-18 309 024 €	-18 675 205 €
Gastos com pessoal		-249 824 €	-32 058 884 €	-28 003 990 €	-7 628 203 €	-15 256 407 €	-22 884 610 €	-30 512 813 €	-31 448 679 €	-31 448 679 €
Transferências e subsídios concedidos			-1 402 615 €	-673 181 €	-115 460 €	-230 921 €	-346 381 €	-461 841 €	-462 541 €	-463 255 €
Prestações sociais										
Imparidades 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			2 010 000 €	830 000 €	92 500 €	185 000 €	277 500 €	370 000 €	1 001 228 €	774 956 €
Outros gastos e perdas			-835 127 €	-132 720 €	-5 000 €	-10 000 €	-15 000 €	-20 000 €	-20 400 €	-20 808 €
Resultado antes de depreciações e gastos de financiamento (EBITDA)		- 298 172 €	3 947 135 €	5 175 510 €	1 434 868 €	2 869 736 €	4 304 604 €	5 739 472 €	7 198 597 €	8 685 409 €
Gastos / reversões de depreciação e amortização			- 2 217 597 €	- 132 987 €	- 154 864 €	- 392 150 €	- 677 162 €	- 962 173 €	- 1 525 902 €	- 1 873 397 €
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)										
Resultado operacional (EBIT)		- 298 172 €	1 729 539 €	5 042 523 €	1 280 004 €	2 477 586 €	3 627 442 €	4 777 298 €	5 672 694 €	6 812 012 €
Resultado operacional líquido de provisões, imparidades e correções de justo valor										
Juros e rendimentos similares obtidos										
Juros e gastos similares suportados										
Resultado antes de impostos		- 298 172 €	1 729 539 €	5 042 523 €	1 280 004 €	2 477 586 €	3 627 442 €	4 777 298 €	5 672 694 €	6 812 012 €
Imposto sobre o rendimento		-341 €	-362 203 €	-1 056 930 €				-1 001 233 €	-1 189 266 €	-1 428 522 €
Resultado líquido do período		- 298 513 €	1 367 335 €	3 985 593 €	1 280 004 €	2 477 586 €	3 627 442 €	3 776 065 €	4 483 429 €	5 383 489 €

8.1.1 Rendimentos

Vendas e prestações de serviço

No ano de 2025 o valor global das vendas e prestações de serviços ascende a 23 milhões de euros, tendo sido prevista uma diminuição dos rendimentos da bilheteira e cedências de espaços resultante, não só do encerramento parcial ou total de equipamentos, mas também da implementação do novo modelo de entradas gratuitas nos museus, monumentos e palácios nacionais, que entrou em vigor a 1 de agosto de 2024 e já referido anteriormente. Deste modo, foi considerado um decréscimo de 11% no volume de negócios (Vendas + Prestações de serviços), no ano de 2025.

No quadro seguinte apresenta-se a desagregação do valor global desta rubrica:

Descrição	Rubrica	2024	2025	2026	2027	Δ (2025-2024)	
						Valor	%
Venda de mercadorias	Vendas	1 170 819 €	1 382 114 €	1 520 325 €	1 672 358 €	211 295 €	18%
Bilheteira	Prestações de serviços	21 217 432 €	18 100 000 €	19 910 000 €	21 901 000 €	-3 117 432 €	-15%
Cedência de Espaços e Imagens		442 030 €	313 008 €	344 309 €	378 740 €	-129 022 €	-29%
Rendas (cafetarias)		442 030 €	235 772 €	259 350 €	285 285 €	-206 258 €	-47%
Lisboa Card		2 311 587 €	2 725 914 €	2 998 505 €	3 298 356 €	414 327 €	18%
Transferência Parque Sintra Monte da Lua		490 000 €	398 374 €	438 211 €	482 033 €	-91 626 €	-19%
Total		26 073 898 €	23 155 182 €	25 470 701 €	28 017 771 €	-2 918 716 €	-11%

Assim, para além dos rendimentos com a venda de bilhetes (bilheteira), acrescem ainda os valores provenientes da venda de mercadorias nas lojas existentes nos diversos equipamentos, das cedências de espaços e imagens, das rendas das cafetarias, da transferência de receitas de bilheteira no âmbito do protocolo com o Parque Sintra Monte da Lua, bem como do protocolo Cartão Turístico Lisboa, mais conhecido por Lisboa Card.

Por último, e em linha com o previsto em sede de estudo de viabilidade económica, para 2026 e 2027 assumiram-se taxas de crescimento destas rubricas na ordem dos 10% em cada ano.

Assim, numa lógica de maximização das receitas, foi previsto um crescimento gradual do volume de negócios (vendas e prestações de serviços) ao longo do triénio 2025-2027.

Transferências e subsídios correntes à exploração obtidos

No que diz respeito às *transferências e subsídios correntes à exploração* obtidos, assume particular relevância o montante atribuído a título de Indemnização Compensatória (IC,

tendo-se estimado que o seu valor se manteria, para os anos de 2026 e 2027, ao nível do montante atribuído em 2025, que é de 31.450.000 euros.

Para além da IC, contribuem para esta rubrica, os valores que se encontram apresentados no quadro infra:

Descrição	2024	2025	2026	2027	Δ (2025-2024)	
					Valor	%
Indemnização compensatória	30 450 000 €	31 450 000 €	31 450 000 €	31 450 000 €	1 000 000 €	3%
Fundo Fomento Cultural	0 €	50 000 €	0 €	0 €	50 000 €	-
Transferência de competências para os municípios ao abrigo do DL n.º 22/2019	0 €	426 841 €	426 841 €	426 841 €	426 841 €	-
Transferências correntes - Fundos europeus	0 €	395 096 €	373 690 €	36 234 €	395 096 €	-
Transferências correntes - Fundos europeus - Contrapartida Nacional	0 €	11 827 €	9 058 €	9 058 €	11 827 €	-
Total	30 450 000 €	32 333 764 €	32 259 589 €	31 922 133 €	1 883 764 €	6%

O valor relativo ao Fundo de Fomento Cultural corresponde à última tranche a transferir para a MMP, no âmbito do Protocolo estabelecido entre o Ministério da Cultura e a Estrutura de Missão para as Comemorações do Quinquagésimo Aniversário da Revolução do 25 de abril de 1974.

No que diz respeito ao montante de 426.841 euros, relaciona-se com o Decreto-Lei n.º 22/2019, de 30 de janeiro, relativamente a equipamentos da Direção Regional da Cultura do Centro que transitaram para a MMP, EPE.,

Os restantes valores reportam-se a transferências relativas a despesas correntes constantes em projetos que foram submetidos a candidaturas para financiamento comunitário e que se encontram explicitados mais em pormenor no ponto 6.1.1..

Outros rendimentos e ganhos

Esta rubrica contempla os rendimentos obtidos através do mecenato cuja projeção reflete uma abordagem conservadora. É importante notar que a diminuição em 2025 reflete as limitações operacionais causadas pelos encerramentos, total ou parcial, dos equipamentos culturais. Nos anos de 2026 e 2027 foi aplicada a estes rendimentos a taxa de crescimento de 10% ao ano, estabelecida considerando um cenário de prudência devido à incerteza quanto ao cronograma de reabertura dos museus que passarão por obras no âmbito do PRR.

Descrição	2024	2025	2026	2027	Δ (2025-2024)	
					Valor	%
Outros	10 000 €	10 000 €	11 000 €	12 100 €	0 €	-
Super Bock Afinidades	30 000 €	0 €	0 €	0 €	-30 000 €	-100%
Mecenato - Outros	90 000 €	75 000 €	82 500 €	90 750 €	-15 000 €	-17%
Mecenato - Bancos e outras Inst. Financeiras	700 000 €	285 000 €	313 500 €	344 850 €	-415 000 €	-59%
Rendimentos imputados relativos a investimentos financiados	0 €	0 €	594 228 €	327 256 €	0 €	-
Total	830 000	370 000 €	1 001 228 €	774 956 €	-460 000 €	-55%

Em 2026 e 2027 estes rendimentos incluem ainda a imputação proporcional do valor das amortizações dos ativos que foram objeto de submissão a candidaturas a financiamento europeu, inexistente em anos anteriores.

8.1.2 Gastos

O valor do orçamento global da despesa para o ano de 2025, previsto neste PAO, considerando a Demonstração dos Fluxos de Caixa, ascende ao montante de 57.647.873 euros e encontra-se em conformidade com os mesmos valores enviados em sede de elaboração do Orçamento de Estado para 2025, conforme se demonstra no quadro infra:

Conformidade com proposta de Orçamento de Estado para 2025

EUR	PAO 2025 (Conforme DFC)	OE 2025	Cumprimento
Gastos com pessoal	- 25 118 404 €	- 25 118 404 €	✓
FSE + CMVMC	- 20 092 352 €	- 20 092 352 €	✓
Investimentos	- 12 437 117 €	- 12 437 117 €	✓
Despesa Total	- 57 647 873 €	- 57 647 873 €	✓

Para uma melhor compreensão dos valores estimados relativos aos Gastos constantes na Demonstração de Resultados por Naturezas, procede-se de seguida a uma análise mais pormenorizada das rubricas que os constituem.

Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas

Esta rubrica está relacionada com o custo das mercadorias que são vendidas nas lojas dos diversos equipamentos da MMP, EPE, às quais já se fez referência no ponto 9.1.1. dos Rendimentos. Uma vez que 2024 constitui o primeiro ano de atividade efetiva desta entidade apresentando ainda dificuldades ao nível da valorização dos inventários, este gasto foi estimado com base em evidências recolhidas de anos imediatamente anteriores.

Fornecimentos e serviços externos

No ano de 2025, o valor estimado para os Fornecimentos e Serviços Externos (FSE), ascende ao montante de 17.950.024 euros, sustentado numa política de contenção global destes gastos e de agregação, em várias naturezas de despesa, das necessidades de todos os MMPs, de forma a obter ganhos de quantidade⁷.

Nesta categoria encontram-se, em resumo, todos os gastos de funcionamento da entidade, dos edifícios que gere e das atividades desenvolvidas pelos 37 museus, monumentos e palácios.

Detalhe de Fornecimentos e serviços externos	2023	2024	2024	2025	2026	2027	Δ (2025-2024)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Subcontratos e concessões de serviços	0	68 725	301 351	120 000	122 400	124 848	-181 351	-60%
Serviços especializados (exceto estudos e pareceres)	18 156	10 935 717	11 807 867	9 144 791	9 327 687	9 514 241	-2 663 076	-23%
Materiais	418	731 754	2 913 365	1 267 000	1 292 340	1 318 187	-1 646 365	-57%
Energia e fluidos (exceto combustíveis)	0	2 492 020	2 600 000	2 445 000	2 493 900	2 543 778	-155 000	-6%
Serviços diversos (rendas, comunicação, seguros, limpeza, outros)	2 461	2 832 072	3 886 844	3 786 987	3 862 727	3 939 981	-99 857	-3%
Deslocações e alojamento	1 800	180 149	73 099	218 745	223 120	227 582	145 646	199%
Ajudas de custo								
Associados à frota automóvel	2 265	439 318	640 775	467 501	476 851	486 388	-173 274	-27%
Contratação de estudos, pareceres, projetos e consultoria	23 247	533 632	150 000	500 000	510 000	520 200	350 000	233%
TOTAL	48 348	18 213 388	22 373 301	17 950 024	18 309 024	18 675 205	-4 423 277	-20%

A título de exemplo, relativamente a poupanças, podemos identificar uma diminuição da despesa com os trabalhos especializados e assistência técnica na prestação de serviços de contabilidade, resultante da internalização da maioria das tarefas a eles associados, bem como com a assistência técnica aos diversos softwares da bilhética e loja uma vez que está a decorrer concurso para aquisição de um sistema uniformizado para todos os MMPs.

Por outro lado, verifica-se a necessidade premente de se contratarem serviços para a gestão de coleções e conservação de acervos, com o objetivo de melhorar a preservação das obras. Também estão previstos projetos para o restauro de peças, como esculturas e obras de arte.

Nos FSE entram gastos tão diversos como estudos sobre coleções e a criação de novas exposições museográficas, até melhorias nas infraestruturas, como sistemas elétricos e de segurança contra incêndio, bem como elaboração de planos para a criação de

⁷ Por exemplo materiais de laboratório, manutenções de equipamentos de impressão e manutenção de elevadores.

conteúdos digitais, desenvolvimento de websites, catálogos de coleções e restauro de objetos históricos.

Entre as ações específicas estão o restauro de esculturas, estudos sobre relíquias e catálogos de exposições temporárias, bem como a produção de materiais audiovisuais para contar a história de importantes peças de acervo.

Os gastos com *deslocações e alojamento* referem-se às deslocações que se mostram necessárias e essenciais ao normal funcionamento da atividade da empresa. Os veículos são essenciais para deslocações urgentes e inadiáveis a diversos pontos do país, onde as intervenções técnicas se fazem necessárias, nomeadamente, nas áreas de diagnóstico, conservação e reparação dos edifícios e respetivos equipamentos.

Para além destas, regista-se ainda a necessidade de viaturas para a reposição de stock de merchandising nas lojas afetas aos 37 museus e monumentos e o acompanhamento das obras PRR que irão decorrer. Adicionalmente, são também necessárias viaturas para responder à necessidade de realização de reuniões quer do Conselho de Administração⁸, quer de diretores da sede, com direções e equipas dos espaços, e às solicitações de representação, possibilitando deslocações necessárias para participação em eventos, conferências e ações colaborativas em âmbito nacional e internacional.

Todas estas deslocações estão relacionadas com os gastos associados à frota automóvel. Prevê-se, portanto, a celebração de um contrato de locação de 18 viaturas em 2025, às quais acrescem 9 viaturas transitadas das extintas entidades – em deficientes condições de conservação devido ao seu elevado número de anos em serviço e aos extensos quilómetros percorridos – que não conseguem responder às necessidades. Este número será ainda insuficiente para atender de forma expedita às necessidades do conjunto de 37 museus, monumentos e serviços afetos, mas é o compromisso possível considerando as escolhas orçamentais que temos de levar a cabo.

Para além das rendas de aluguer, nos gastos com a frota automóvel estão também incluídas despesas com combustíveis e portagens.

No quadro seguinte apresentam-se os valores dos gastos com a frota automóvel, considerando no triénio 2025-2027, para um total de 27 viaturas operacionais, a serem utilizadas para os serviços transversais da empresa.

⁸ O Conselho de Administração não tem atribuídos veículos para seu uso exclusivo.

Frota automóvel	2023	2024	2024	2025	2026	2027	Δ (2025-2024)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Operacional - EUR	0	419 638	608 736	467 501	476 851	486 388	-141 235	-23%
Operacional - n.º de viaturas	0	20	19	27	27	27	8	42%
Não operacional - EUR	2 265	19 680	32 039				-32 039	-100%
Não operacional - n.º de viaturas	2	2	2				-2	-100%

Gastos com Pessoal

Os gastos com Pessoal estimados no triénio 2025-2027 estão alinhados com a estratégia definida no ponto 8., que pretende assegurar um mapa de pessoal que garanta os recursos humanos necessários à prossecução das competências dos serviços da MMP, bem como com a evolução do número de trabalhadores já abordada anteriormente.

Desta forma, no ano de 2025 os gastos com o pessoal atingem o valor de 30.512.813 euros, calculados para a totalidade do quadro de pessoal proposto – incluindo, para além do quadro atual a necessidade de contratação de 40 novos profissionais –, de forma a responder minimamente às necessidades estratégicas da empresa, e desconsideram-se eventuais impactos de faltas, baixas, licenças, lugares ocupados parcialmente no ano, etc...

Estas novas contratações não compensam, ainda, a perda que se verificou durante vários anos com saídas que nunca foram substituídas, conduzindo a uma situação de total depauperamento dos museus, para além do impacto negativo que nunca se recuperará de perda de conhecimento altamente especializado de quem saiu, sem oportunidade de o passar a gerações mais novas.

Adicionam-se também aumentos de gastos decorrentes de valorizações remuneratórias obrigatórias, a aplicadas aos trabalhadores em funções públicas e relacionadas com a aplicação do disposto no Decreto-Lei nº 75/2023, de 29 de agosto, que veio estabelecer o regime de aceleração do desenvolvimento das carreiras assim como no âmbito de opção gestonária para resolver problemas que se arrastam e prejudicam o funcionamento dos MMPs, nomeadamente através de sucessivas greves.

Para além dos trabalhadores do quadro, estão previstas contratações temporárias (contratos até 6 meses), ao abrigo do Estatuto dos Profissionais da Área da Cultura para fazer face a acréscimos de trabalho em períodos de maior afluência de público.

No quadro seguinte, encontra-se uma síntese da evolução do nº de trabalhadores da empresa, bem como dos respetivos gastos totais com pessoal:

Pessoal	2023	2024	2024	2025	2026	2027	Δ (2025-2024)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
N.º Total de Trabalhadores	15	1 116	1 070	1 150	1 181	1 181	80	7%
N.º de membros dos órgãos sociais	6	6	6	6	6	6	0	0%
N.º de membros cargos de direção	5	61	51	51	51	51	0	0%
N.º de trabalhadores EPAC			19	59	40	40	40	211%
N.º dos restantes trabalhadores	4	1049	994	1034	1084	1084	40	4%
Gastos totais com pessoal*	249 824	32 058 884	28 003 990	30 512 813	31 448 679	31 448 679	2 508 823	9%
Gastos com órgãos sociais**	123 858 €	425 039	375 665	375 665	375 665	375 665	0	0%
Gastos com cargos de direção	68 517 €	4 387 078	3 106 776	3 106 776	3 106 776	3 106 776	0	0%
Remuneração do pessoal	57 262 €	27 036 161	24 387 925	26 929 972	27 865 838	27 865 838	2 542 047	10%
Benefícios pós-emprego								
Ajudas de custo	188 €	210 606	133 624	100 400	100 400	100 400	-33 224	-25%
Rescisões / Indemnizações								
Restantes encargos								
Informação adicional								
(i) Gastos com as contratações autorizadas ou previstas em 2024		1 826 743	447 918				-447 918	-100%
(ii) Gastos com as contratações previstas em anos subsequentes		2 043 977		1 122 149	935 866		1 122 149	
(iii) Cumprimento de disposições legais		253 206						
(iv) Orientações expressas do acionista Estado								
(v) Valorizações remuneratórias obrigatórias			167 796	335 591			167 795	100%
(vi) Outras valorizações remuneratórias								
(vii) Rescisões por mútuo acordo								
Correções para efeitos de rácio								
(-) Gastos com órgãos sociais*	-123 858	-425 039	-375 665	-375 665	-375 665	-375 665	0	0%
(-) Cumprimento de disposições legais		-253 206						
(-) Valorizações remuneratórias obrigatórias			-167 796	-335 591			-167 795	-100%
(-) Rescisões contratuais excluindo por mútuo acordo								
(+) Absentismo								
Gastos com pessoal ajustados para efeitos de rácio	125 967	31 380 639	27 460 529	29 801 557	31 073 014	31 073 014	2 341 028	9%

* O detalhe dos gastos com pessoal deve ser preenchido com os respetivos encargos com a Segurança Social

** Sobre a remuneração dos gestores incide a redução prevista no artigo 12.º da Lei n.º 12-A/2010, de 30 de junho.

Gastos com pessoal / Gastos com pessoal ajustados	45%	86%	89%	90%	90%	90%	0	2%
Gastos com dirigentes / Gastos com pessoal ajustados	54%	14%	11%	10%	10%	10%	0	-8%
Gastos com OS / Gastos com pessoal ajustados	98%	1%	1%	1%	1%	1%	0	-8%

No ano de 2026, o valor dos gastos com o pessoal regista ainda um aumento de 3%, atingindo os 31.448.679€, que decorre do esforço de consolidar o número de trabalhadores num nível que consideramos mínimo para salvaguardar um bom desempenho da atividade: note-se que nesse ano reabrirão museus intervencionados no âmbito do PRR, alguns com novas salas e novas museografias, cujo funcionamento dependerá de um número suficiente de vigilantes. No ano de 2027 estima-se que este montante se mantenha constante.

No âmbito da otimização da utilização dos recursos humanos (RH), importa ainda referir o rácio de rentabilidade dos recursos humanos, ou rácio do resultado operacional pelo número de trabalhadores, que se encontra calculado no quadro seguinte:

	2024	2025	2026	2027
	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão
Resultado Operacional	5 042 523 €	4 777 298 €	5 672 694 €	6 812 012 €
Nº trabalhadores	1070	1150	1181	1181
Rentabilidade dos RH	4 713 €	4 154 €	4 803 €	5 768 €

Tendo em conta que a empresa teve o seu início efetivo apenas em 01/01/2024, debatendo-se ainda com dificuldades ao nível da estabilização do seu quadro de pessoal, que já foi explicitada anteriormente, e do diagnóstico das necessidades de formação, com vista ao desenvolvimento de competências do capital humano.

De qualquer forma, convém salientar que a previsão da variação média anual do triénio para este rácio é positiva, pelo que se encontra cumprida, no triénio 2025/2027, a orientação financeira de otimização da utilização dos recursos humanos, conforme se demonstra no quadro infra:

Descrição	2024	2025	2026	2027	2025 vs 2024	2026 vs 2025	2027 vs 2026	Variação média anual do triénio
	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão				
Rentabilidade dos RH	4 713 €	4 154 €	4 803 €	5 768 €	-558 €	649 €	965 €	352 €

Transferências e subsídios concedidos

Nesta rubrica são englobadas as transferências correntes relacionadas com o pagamento de quotas junto de entidades nacionais e internacionais como por exemplo a ICOM (International Council of Museums), a ICOMOS (International Council on Monuments and Sites) ou a NEMO, e ainda com despesas assumidas no âmbito do Decreto-Lei n.º 22/2019, de 30 de janeiro, relativamente a equipamentos da Direção Regional da Cultura do Centro que transitaram para a MMP.

Outros gastos e perdas

Nesta rubrica residual foi estimado um valor de 20.000 euros em 2025 para fazer face a despesas inerentes a serviços bancários. No cálculo dos valores para os anos de 2026 e 2027, assumiu-se o pressuposto, já mencionado anteriormente, da evolução de preços em conformidade com o IHPC.

Gastos/reversões de depreciação e amortização

A desvalorização normal dos ativos encontra-se refletida nas depreciações dos ativos fixos tangíveis, bem como nas amortizações dos ativos intangíveis, cujos valores anuais, no caso da MMP se encontram refletidos no quadro seguinte:

Depreciações e Amortizações	2024	2025	2026	2027
	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão
Ativos fixos tangíveis	128 821 €	924 673 €	1 473 402 €	1 805 897 €
Ativos intangíveis	4 167 €	37 500 €	52 500 €	67 500 €
Total	132 987 €	962 173 €	1 525 902 €	1 873 397 €

O cálculo destes montantes foi efetuado com base no plano de investimentos apresentado no ponto 7. e considerando as taxas de depreciação/amortização constantes no Classificador Complementar. São estes os valores que estabelecem a diferença, na Demonstração de Resultados por Naturezas, entre o Resultado Operacional (EBIT) e o Resultado antes de Depreciações e Gastos de Financiamento (EBITDA).

Importa referir neste ponto que não existe, ainda, uma valorização dos ativos transitados das anteriores entidades. Uma vez que essa informação não foi facultada e também não existem listas com informação sobre os bens transitados e seu valor, a Museus e Monumentos de Portugal está a fazer todo o indispensável trabalho de levantamento, inventariação e valorização desses ativos para reflexo no seu balanço. Este trabalho em curso está calendarizado para se concluir em março para ter reflexo na prestação de contas de 2024.

Eficiência Operacional

Na sequência da implementação do novo modelo de entradas gratuitas nos museus, monumentos e palácios nacionais, que entrou em vigor a 1 de agosto de 2024, bem como do encerramento parcial ou total de equipamentos algumas componentes, quer dos Rendimentos, quer dos Gastos de 2025 foram revistas em baixa, conforme já foi referido anteriormente.

Por essa razão, a variação do Volume de Negócios ajustado, que inclui o somatório das Vendas, das Prestações de Serviços e da Indemnização Compensatória (IC), apresenta uma diminuição estimada global de 3,4%, em 2025 face à previsão de 2024. Esta variação decorre essencialmente do decréscimo esperado nos rendimentos e é incontornável devido às razões que estão na sua origem.

Eficiência operacional	2023	2024	2024	2025	2026	2027	Δ (2025-2024)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Gastos operacionais (GO)	-298 172	-50 416 988	-51 372 487	-49 637 634	-51 049 980	-51 545 388	-1 734 853	-3,4%
CMVMC		-144 715	-995 196	-1 174 797	-1 292 276	-1 421 504	179 601	18,0%
FSE	-48 348	-18 213 388	-22 373 301	-17 950 024	-18 309 024	-18 675 205	-4 423 277	-19,8%
Gastos com pessoal	-249 824	-32 058 884	-28 003 990	-30 512 813	-31 448 679	-31 448 679	2 508 823	9,0%
Impactos decorrentes de obrigações legais*								
Impacto A								
Gastos operacionais ajustados	298 172	50 416 988	51 372 487	49 637 634	51 049 980	51 545 388	-1 734 853	-3,4%
Volume de negócios		54 165 024	56 523 898	54 605 182	56 920 701	59 467 771	-1 918 716	-3,4%
Vendas		1 447 154	1 170 819	1 382 114	1 520 325	1 672 358	211 295	18,0%
Prestações de Serviços		22 267 870	24 903 079	21 773 068	23 950 375	26 345 413	-3 130 011	-12,6%
Indemnizações Compensatórias (conforme Contrato Serv. Público)		30 450 000 €	30 450 000 €	31 450 000 €	31 450 000 €	31 450 000 €	1 000 000	3,3%
Impacto na receita decorrente de obrigações legais**								
Impacto A								
Volume de Negócios ajustado		54 165 024	56 523 898	54 605 182	56 920 701	59 467 771	-1 918 716	-3,4%
Gastos Operacionais/Volume de Negócio (GO/VN)		93%	91%	91%	90%	87%	0,00	

No entanto, para os anos de 2026 e 2027, a MMP apresenta no seu Plano de Atividades e Orçamento um crescimento gradual do volume de negócios e o aumento das receitas previstas.

De facto, como se pode comprovar pela análise do quadro anterior, verifica-se um crescimento do volume de negócios ajustado com o valor da IC, de cerca de 4% ao ano, nos anos de 2026 e 2027, acompanhado pelo crescimento das vendas e prestações de serviços decorrentes da atividade da empresa. É de salientar que este crescimento é sustentado inteiramente nas vendas e prestações de serviços, uma vez que o montante da IC se mantém constante ao longo do período considerado.

No que diz respeito aos Gastos Operacionais (GO) que resultam do somatório do Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC), dos Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) e Gastos com Pessoal (GcP), foi preconizada a sua contenção.

A este respeito convém recordar que 2024 corresponde ao primeiro ano de atividade efetiva da empresa, pelo que ainda se encontra numa fase de reorganização dos seus recursos, bem como de análise das respetivas necessidades, nomeadamente em termos de recursos humanos, que podem ter impacto no aumento dos gastos operacionais.

Assim, a variação dos Gastos Operacionais (GO), que incluem o somatório do CMVMC, dos FSE e dos Gastos com pessoal, apresenta, também, uma diminuição estimada global de 3,4%, no ano de 2025 face a 2024, resultante essencialmente do decréscimo estimado nas despesas com FSE.

Como se pode comprovar pela análise do quadro anterior a rubrica que contribui mais significativamente para o aumento dos gastos operacionais em 2026 são os gastos com pessoal. A justificação para este aumento resulta do acréscimo de novas contratações neste ano já explicitado no ponto 8., imperativo para que se consiga uma estrutura capaz de gerar novas receitas.

Relativamente aos FSE, nos anos de 2026 e 2027, o aumento decorre apenas do pressuposto macroeconómico relacionado com a evolução dos preços medida pelo IHPC, que é de 2% para os dois anos considerados.

No que diz respeito ao CMVMC o seu aumento está indexado às evidências recolhidas conforme já mencionado no ponto 9.1.2..

Se considerarmos a variação média anual do triénio 2025-2027 dos GO, verificamos que apresenta uma variação nula, conforme se demonstra no quadro infra:

Descrição	2024	2025	2026	2027	2025 vs 2024	2026 vs 2025	2027 vs 2026	Variação média anual do triénio
	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão				
Gastos operacionais	51 372 487 €	49 637 634 €	51 049 980 €	51 545 388 €	-3%	3%	1%	0%

Considerando os GO corrigidos do IHPC, é possível observar que, em valor, a variação média anual do triénio é negativa, apontando para uma contenção destes gastos, conforme é preconizado nas instruções que serviram de base à elaboração deste plano de atividades e orçamento:

Descrição	2024	2025	2026	2027	2025 vs 2024	2026 vs 2025	2027 vs 2026	Variação média anual do triénio
	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão				
Gastos operacionais (corrigido do IHPC)	51 372 487 €	48 616 683 €	50 049 000 €	50 534 694 €	-2 755 804 €	1 432 316 €	485 694 €	-279 264 €

Face ao exposto, pode afirmar-se que o aumento do valor estimado dos gastos operacionais face ao ano anterior, quando existe, é compensado pelo valor previsto para o volume de negócios ajustado, apresentando sempre valores estimados que permitem o seu financiamento por parte da empresa.

Em relação à eficiência operacional da empresa, medida pelo rácio dos gastos operacionais (GO) sobre o volume de negócios (VN), a empresa apresenta o valor de 91% em 2025, 90% em 2026 e 87% em 2027 dando cumprimento ao preconizado nas instruções da tutela.

No triénio 2025-2027 esta medida regista, assim, uma tendência decrescente.

No âmbito dos indicadores de eficiência, pode ainda ser referido o prazo médio de pagamento, em relação ao qual foi estimada uma redução progressiva ao longo do período 2025-2027 e a inexistência de pagamentos em atraso, tendo em conta o recebimento regular das transferências do Orçamento de Estado, associadas à cobrança das receitas próprias de forma a assegurar o cumprimento atempado dos compromissos assumidos pela empresa.

No que diz respeito ao prazo médio de pagamento, foi estimado um valor de 40 dias para 2025, tendo em conta que a empresa ainda se encontra no primeiro ano da sua atividade e apresenta ainda alguns constrangimentos que afetam a plenitude do seu funcionamento. Estima-se que nos anos seguintes, seja possível assumir um compromisso de pagamento com prazos mais curtos.

Outros	2023	2024	2024	2025	2026	2027	Δ (2025-2024)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Prazo Médio de Pagamento	28	30	45	40	33	32	-5	-11%
Pagamentos em Atraso (Arrears)	0	0	0	0	0	0	0	

Por último, como se pode verificar pela análise da Demonstração de Resultados, apresentada, a empresa apresenta uma melhoria do Resultado antes de depreciações, gastos de financiamentos e impostos (EBITDA), com um crescimento de cerca de 11% entre 2024 e 2025, de cerca de 19 % entre 2025 e 2026 e de 20% entre 2026 e 2027.

Além disso, importa ainda referir que ao longo do triénio 2025-2027 foram estimados valores positivos para o Resultado Operacional (EBIT) na ordem dos 4 milhões de euros ou superior, conforme se comprova pela análise do quadro seguinte:

	2024	2025	2026	2027	Δ (2025-2024)	
	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Resultado antes de depreciações e gastos de financiamento (EBITDA)	5 175 510 €	5 739 472 €	7 198 597 €	8 685 409 €	563 961 €	10,9%
Resultado operacional (EBIT)	5 042 523 €	4 777 298 €	5 672 694 €	6 812 012 €	-265 225 €	-5,3%
Resultado líquido	3 985 593 €	3 776 065 €	4 483 429 €	5 383 489 €	-209 527 €	-5,3%

Da mesma forma, o Resultado Líquido do período considerado, acompanha esta tendência, ainda que com valores inferiores, decorrentes da existência de imposto sobre o rendimento a pagar.

A diminuição do Resultado Operacional, bem como do Resultado Líquido, em 2025 face a 2024, já foi explicitada pela conjugação da diminuição de rendimentos relacionados com a Prestação de Serviços e o aumento dos gastos operacionais, concretamente os Gastos com o Pessoal.

8.2 Balanço

Ativo não Corrente

Nesta rubrica encontram -se registados os valores dos ativos fixos tangíveis, intangíveis e investimentos financeiros, relativos aos investimentos de expansão e substituição, previstos para o ano de 2025 e seguintes, conforme já detalhado no quadro relativo aos investimentos, apresentado no ponto 7..

Nestes valores não estão contemplados os montantes dos ativos fixos tangíveis e intangíveis associados aos equipamentos culturais que migram da Direção-Geral do Património Cultural e das Direções Regionais de Cultura para a MMP, uma vez que ainda não foi possível obter com rigor o valor a considerar. Este registo ocorrerá após a auditoria que se está a levar a cabo para inventariação dos bens a considerar e do seu valor.

As amortizações relativas a estes ativos ascendem ao montante de cerca de 957.000€ em 2025, aumentando nos anos seguintes, em consonância com o acréscimo estimado do investimento.

Inventários

No inventário, constam os stocks de produtos para venda associados aos diversos museus e monumentos, cuja existência final em cada ano foi calculada de acordo com a fórmula Existência final=Compras-Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas + Existência inicial.

Capital Próprio

Nesta rubrica encontra-se registado o capital estatutário inicial (1 milhão de euros) e os aumentos de capital com vista à concretização das necessárias obras de adaptação do Palácio do Burnay para sede da empresa de acordo com a Resolução do Conselho de Ministros nº 15/2024, está prevista a transferência dos seguintes valores:

Ano 2025 – 4.731.500 euros;

Ano 2026 – 8.112.400 euros;

Ano 2027 – 50.000 euros.

Por esta razão, estes aumentos de capital vão ter reflexos no aumento do ativo da MMP.

Outras variações no Património Líquido

Os valores aqui apresentados estão relacionados com os investimentos associados a projetos financiados cujos gastos com as respetivas depreciações são compensados por rendimentos na mesma percentagem, tendo em conta a sua vida útil.

Fornecedores e Prazo Médio de Pagamentos

O saldo de fornecedores reflete uma estimativa da dívida que transitará para o ano seguinte, considerando as questões inerentes ao fecho de ano, e prevendo-se um prazo médio de pagamento de 40 dias para 2025.

Estado e outros entes públicos

Nesta rubrica encontram-se registados os valores de impostos e contribuições a pagar no início do período seguinte relativamente a cada um dos anos anteriores.

BALANÇO

Rubricas	Notas	Unidade								
		2023 Execução	2024 PAO	2024 Estimativa	1.ºT2025 Previsão	2.ºT2025 Previsão	3.ºT2025 Previsão	4.ºT2025 Previsão	2026 Previsão	2027 Previsão
ATIVO										
Ativo não corrente										
Ativos fixos tangíveis			94 334 845 €	5 268 206 €	13 722 342 €	13 495 056 €	14 995 662 €	15 720 650 €	28 973 054 €	31 307 157 €
Propriedades de Investimento										
Ativos intangíveis			781 250 €	95 833 €	148 333 €	138 333 €	128 333 €	118 333 €	125 833 €	118 333 €
Ativos biológicos										
Participações financeiras										
Devedores por empréstimos bonificados e subsídios reembolsáveis										
Clientes, contribuintes e utentes										
Acionistas / Sócios / Associados										
Diferimentos										
Outros ativos financeiros					1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €
Ativos por impostos diferidos										
Outras contas a receber										
Subtotal		0 €	95 116 095 €	5 364 040 €	14 870 675 €	14 633 390 €	16 123 995 €	16 838 983 €	30 098 887 €	32 425 490 €
Ativo corrente										
Inventários			1 918 813 €	175 623 €	306 924 €	438 224 €	569 525 €	700 826 €	1 278 550 €	1 914 046 €
Ativos biológicos										
Devedores por transferências e subsídios não reembolsáveis										
Devedores por empréstimos bonificados e subsídios reembolsáveis										
Clientes, contribuintes e utentes										
Estado e outros entes públicos										
Acionistas / Sócios / Associados										
Outras contas a receber										
Diferimentos										
Ativos financeiros detidos para negociação										
Outros ativos financeiros										
Ativos não correntes detidos para venda										
Caixa e depósitos		1 385 370 €	1 538 654 €	8 868 766 €	370 883 €	1 534 501 €	6 239 618 €	5 402 003 €	4 748 644 €	7 168 653 €
Subtotal		1 385 370 €	3 457 468 €	9 044 389 €	677 807 €	1 972 725 €	6 809 143 €	6 102 829 €	6 027 194 €	9 082 699 €
Total do Ativo		1 385 370 €	98 573 563 €	14 408 428 €	15 548 482 €	16 606 115 €	22 933 138 €	22 941 812 €	36 126 080 €	41 508 189 €

BALANÇO

Rubricas	Notas	Unidade								
		2023	2024	2024	1.ºT2025	2.ºT2025	3.ºT2025	4.ºT2025	2026	2027
		Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
PATRIMÓNIO LÍQUIDO										
Património / Capital		1 500 000 €	7 000 000 €	6 980 000 €	6 980 000 €	6 980 000 €	11 711 500 €	11 711 500 €	19 823 900 €	19 873 900 €
Ações (quotas) próprias										
Outros instrumentos de capital próprio										
Prémios de emissão										
Reservas										
Resultados transitados			-300 243 €	-298 513 €	3 687 079 €	3 687 079 €	3 687 079 €	3 687 079 €	7 463 145 €	11 946 574 €
Ajustamentos em ativos financeiros										
Excedentes de revalorização										
Outras variações no Património Líquido			88 900 000 €				585 617 €	585 617 €	938 707 €	611 451 €
Resultado líquido do período		-298 513 €	1 367 335 €	3 985 593 €	1 280 004 €	2 477 586 €	3 627 442 €	3 776 065 €	4 483 429 €	5 383 489 €
Dividendos antecipados										
Interesses que não controlam										
Total do Património Líquido		1 201 487 €	96 967 092 €	10 667 079 €	11 947 083 €	13 144 665 €	19 611 638,48 €	19 760 262 €	32 709 181 €	37 815 414 €
PASSIVO										
Passivo corrente										
Credores por transferências e subsídios concedidos										
Fornecedores		30 967 €	839 351 €	2 237 330 €	2 126 748 €	2 016 166 €	1 905 584 €	1 795 002 €	1 830 902 €	1 867 521 €
Adiantamentos de clientes, contribuintes e utentes										
Estado e outros entes públicos		36 917 €	767 120 €	1 504 019 €	1 474 651 €	1 445 283 €	1 415 915 €	1 386 548 €	1 585 997 €	1 825 254 €
Acionistas / Sócios / Associados										
Financiamentos obtidos										
Fornecedores de investimentos										
Outras contas a pagar		116 000 €								
Diferimentos										
Passivos financeiros detidos para negociação										
Outros passivos financeiros										
Subtotal		183 884 €	1 606 471 €	3 741 349 €	3 601 399 €	3 461 449 €	3 321 500 €	3 181 550 €	3 416 900 €	3 692 775 €
Total do Passivo		183 884 €	1 606 471 €	3 741 349 €	3 601 399 €	3 461 449 €	3 321 500 €	3 181 550 €	3 416 900 €	3 692 775 €
Total do Património Líquido e Passivo		1 385 370 €	98 573 563 €	14 408 428 €	15 548 482 €	16 606 115 €	22 933 138 €	22 941 812 €	36 126 080 €	41 508 189 €

8.3 Demonstração Fluxos de Caixa

No mapa seguinte é apresentada a Demonstração de Fluxos de Caixa para o triénio 2025-2027, sendo que o ano de 2025 se encontra desagregado por trimestres, tendo, para o efeito, sido assumidos os seguintes pressupostos:

Recebimentos:

Tendo em conta a dificuldade na sistematização de informação detalhada por trimestre, nomeadamente na parte de atividade de museus, e considerando que as despesas de funcionamento são tendencialmente distribuídas de forma uniforme ao longo do ano, assumiu-se uma distribuição equivalente em todos os períodos. Este comportamento não foi utilizado nos recebimentos relativos à realização do Capital Estatutário e aos Subsídios ao Investimento, decorrentes de projetos financiados, estimando-se que venham a ser concretizados no terceiro trimestre do ano.

Pagamentos:

Da mesma forma, foi assumida uma distribuição equivalente por trimestre para a generalidade dos pagamentos com fornecedores de bens e serviços e pessoal, com exceção do pagamento de fornecedores de bens de investimento. No caso destes fornecedores, consideraram-se os pagamentos no trimestre estimado para a aquisição dos correspondentes ativos.

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA

Rubricas	Notas	Unidade								
		2023 Execução	2024 PAO	2024 Estimativa	1.ºT2025 Previsão	2.ºT2025 Previsão	3.ºT2025 Previsão	4.ºT2025 Previsão	2026 Previsão	2027 Previsão
Fluxos de caixa de atividades operacionais										
Recebimentos de clientes			23 225 024 €	26 073 898 €	5 922 729 €	11 845 457 €	17 768 186 €	23 690 914 €	25 470 701 €	28 017 771 €
Recebimentos de contribuintes										
Recebimentos de utentes										
Pagamentos a fornecedores		-13 991 €	-17 822 024 €	-21 337 757 €	-5 023 088 €	-10 046 176 €	-15 069 264 €	-20 092 352 €	-20 143 124 €	-20 695 587 €
Pagamentos ao pessoal		-101 013 €	-31 810 478 €	-21 744 749 €	-6 279 601 €	-12 559 202 €	-18 838 803 €	-25 118 404 €	-25 894 437 €	-25 894 437 €
Caixa gerada pelas operações	-	115 004 €	- 26 407 478 €	- 17 008 607 €	- 5 379 960 €	- 10 759 921 €	- 16 139 881 €	- 21 519 842 €	- 20 566 861 €	- 18 572 253 €
Outros recebimentos/pagamentos		374 €	30 100 682 €	24 509 030 €	6 543 578 €	13 087 156 €	19 630 733 €	25 173 079 €	25 863 502 €	25 142 262 €
Fluxos de caixa das atividades operacionais (a)	-	114 630 €	3 693 203 €	7 500 423 €	1 163 617 €	2 327 235 €	3 490 852 €	3 653 237 €	5 296 641 €	6 570 009 €
Fluxos de caixa das atividades de investimento										
Pagamentos respeitantes a:										
Ativos fixos tangíveis			-11 539 919 €	-5 397 027 €	-8 601 500 €	-8 601 500 €	-10 377 117 €	-11 377 117 €	-14 725 806 €	-4 140 000 €
Ativos intangíveis			-500 000 €	-100 000 €	-60 000 €	-60 000 €	-60 000 €	-60 000 €	-60 000 €	-60 000 €
Propriedades de investimento										
Investimentos financeiros					-1 000 000 €	-1 000 000 €	-1 000 000 €	-1 000 000 €		
Outros Ativos										
Recebimentos provenientes de:										
Ativos fixos tangíveis										
Ativos intangíveis										
Propriedades de investimento										
Investimentos financeiros										
Outros Ativos										
Subsídios ao investimento							585 617 €	585 617 €	723 406 €	
Transferências de capital										
Juros e rendimentos similares										
Dividendos										
Fluxos de caixa das atividades de investimento (b)	-	€	- 12 039 919 €	- 5 497 027 €	- 9 661 500 €	- 9 661 500 €	- 10 851 500 €	- 11 851 500 €	- 14 062 400 €	- 4 200 000 €
Fluxos de caixa das atividades de financiamento										
Recebimentos provenientes de:										
Financiamentos obtidos										
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital		1 500 000 €	5 500 000 €	5 480 000 €			4 731 500 €	4 731 500 €	8 112 400 €	50 000 €
Cobertura de prejuízos										
Doações										
Outras operações de financiamento			3 000 000 €							
Pagamentos respeitantes a:										
Financiamentos obtidos										
Juros e gastos similares										
Dividendos										
Reduções de capital e outros instrumentos de capital										
Outras operações de financiamento										
Fluxos de caixa de atividades de financiamento (c)		1 500 000 €	8 500 000 €	5 480 000 €	- €	- €	4 731 500 €	4 731 500 €	8 112 400 €	50 000 €
Variação de caixa e seus equivalentes (a + b + c)		1 385 370 €	153 284 €	7 483 396 €	- 8 497 883 €	- 7 334 265 €	- 2 629 148 €	- 3 466 763 €	- 653 359 €	2 420 009 €
Caixa e seus equivalentes no início do período		0 €	1 385 370 €	1 385 370 €	8 868 766 €	8 868 766 €	8 868 766 €	8 868 766 €	5 402 003 €	4 748 644 €
Caixa e seus equivalentes no fim do período		1 385 370 €	1 538 654 €	8 868 766 €	370 883 €	1 534 501 €	6 239 618 €	5 402 003 €	4 748 644 €	7 168 653 €

8.4 Rácios situação financeira

Rácios Financeiros	Formúla	2023	2024	2025	2026	2027
		Execução	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão
Rentabilidade das vendas	EBITDA/Volume de Negócio		9%	11%	13%	15%
Rentabilidade do Ativo	Resultado Operacional/Ativo médio		64%	26%	19%	18%
Rentabilidade do Capital próprio	Resultado Líquido/Capital Próprio médio		67%	25%	17%	15%
Passivo total	Passivo/Ativo	13%	26%	14%	9%	9%
Endividamento Corrente	Passivo Corrente/Ativo	13%	26%	14%	9%	9%
Autonomia financeira	Capital Próprio/Ativo	87%	74%	86%	91%	91%
Liquidez Geral	Ativo Corrente/Passivo Corrente	753%	242%	192%	176%	246%
Rentabilidade dos RH	Resultado Operacional/n.º de trabalhadores	- 19 878	4 713	4 154	4 803	5 768

Rentabilidade das Vendas

A rentabilidade das vendas mostra uma estabilidade ao longo do período, com uma variação entre 11% e 15%. Este rácio indica que a empresa está a manter uma margem operacional estável, com uma ligeira melhoria projetada para 2027, quando atinge 15%.

Rentabilidade do Ativo

Este rácio decresce significativamente, de 26% em 2025, para 19% em 2026 e 18% em 2027. A queda significativa verificada, reflete um grande crescimento do ativo total (como observado no balanço) em relação à geração de resultados operacionais.

O crescimento do ativo total, deve-se a investimentos significativos previsto para 2026 e 2027, nomeadamente no Palácio Burnay que ainda não estão a gerar o retorno anteriormente projetado para o curto prazo.

Rentabilidade do Capital Próprio

A rentabilidade do capital próprio segue a mesma tendência de diminuição apresentada pela rentabilidade do ativo. No ano de 2025 regista uma previsão de 25% que desce para 17% em 2026 e 15% em 2027. Esta redução expressiva, demonstra, um crescimento mais

moderado dos resultados líquidos face ao aumento substancial dos capitais próprios que, como dito anteriormente, se destinam às intervenções no Palácio Burnay.

Passivo Total

O rácio do passivo total desce de 14% em 2025 para 9% em 2026 e 2027. Este comportamento indica uma melhoria na solidez financeira da MMP, com menos dependência de dívida e um aumento de recursos próprios.

Endividamento Corrente

O endividamento corrente segue a mesma tendência do rácio do passivo total, uma vez que não existe passivo não corrente, reduzindo-se de 14% em 2025 para 9% em 2026 e 2027. A MMP está a reduzir a sua exposição a dívidas de curto prazo, o que pode indicar uma melhoria na gestão da liquidez e da solvabilidade a curto prazo.

Autonomia Financeira

A autonomia financeira apresenta valores elevados ao longo de todo o período. Em 2025 é de 86% e recupera para 91% em 2026, mantendo-se neste nível em 2027. Este rácio mede a proporção de ativos financiados por capitais próprios.

Liquidez Geral

Os valores apresentados pela liquidez geral indicam a capacidade da empresa para solver os seus compromissos. Mantendo-se acima de 100%, significa que a empresa tem capacidade para cobrir o passivo corrente com o ativo corrente. No ano de 2025 apresenta o valor de 192%, em 2026 assume o valor de 176% e em 2027 a liquidez geral é de 246%. A recuperação projetada para 2027 é um sinal positivo de melhoria da capacidade de liquidez.

Rentabilidade dos Recursos Humanos

A rentabilidade dos recursos humanos melhora significativamente ao longo do período. Em 2025, o valor é positivo, com 4 154 euros por trabalhador, mas melhora para 5 768 euros por trabalhador em 2027. Esta evolução positiva indicia que a MMP está a tornar-se mais eficiente na utilização dos seus recursos humanos, com um aumento constante da rentabilidade por trabalhador à medida que os resultados operacionais melhoram.

8.5 Candidaturas e financiamentos comunitários

O financiamento externo nomeadamente os fundos comunitários são essenciais para complementar o financiamento do Estado, estes desempenham um papel crucial na sustentabilidade e no desenvolvimento da entidade pública empresarial MMP, que é responsável pela preservação, valorização e promoção do vasto património cultural do país. Como guardiã de museus, palácios, sítios arqueológicos e monumentos históricos, a entidade enfrenta a necessidade constante de recursos financeiros para manter e expandir suas atividades, garantindo que os bens culturais sejam preservados para as gerações futuras e continuem acessíveis ao público.

Por outro lado, a continua integração da MMP, em parcerias estratégicas na área da cultura oferece novas oportunidades de visibilidade, financiamento, inovação e cooperação, favorecendo o intercâmbio cultural e facilitando a cooperação com instituições estrangeiras, como museus, galerias e universidades, em projetos de conservação, exposições e investigação. Este tipo de colaboração enriquece a oferta cultural portuguesa, reforça as relações internacionais, e consolida a sua posição no cenário cultural global, assegurando o reconhecimento e a valorização do património português além-fronteiras.

Através do quadro apresentado a seguir expõem-se as candidaturas submetidas a financiamento europeu pela MMP ao longo do corrente. Importa realçar que apenas as candidaturas com despesas de investimento associadas estão refletidas no plano de investimentos. As restantes candidaturas, por se tratar de despesas correntes, não foram incluídas nesse capítulo.

Candidatura	Descrição	Linha de Financiamento	Despesa Corrente	Despesa Investimento	Valor total	Fundos Europeus	Fonte de Financiamento Adicional	Un. Euro Ponto de situação
Mediterranean Resilience: Safeguarding Our Natural Heritage	Este projeto centra-se na preservação do património natural no Mediterrâneo, destacando a cooperação internacional em iniciativas ambientais e patrimoniais	Biogreen Euro Med	100 000	50 000	150 000	125 000	Receitas próprias	Submetida a aguardar aprovação
SmartScape: Pioneering Urban Landscapes with Sustainable Solutions (P.U.L.S.S)	Este projeto procura implementar soluções urbanas sustentáveis, promover paisagens urbanas inovadoras com foco na sustentabilidade	Next Med	100 000	50 000	150 000	125 000	Receitas próprias	Submetida a aguardar aprovação
Iter Aequitas	Este projeto é de grande importância, com financiamento significativo de fundos europeus no âmbito do programa Portugal 2030, alinhando-se com os objetivos de desenvolvimento do país para a próxima década	Portugal 2030	18 451	1 209 023	1 227 474	1 043 352	Receitas próprias	Submetida a aguardar aprovação
SIMMIACCI - HORIZON-CL2-2024-HERITAGE-01-02	O objetivo geral do SIMMIACCI é fornecer um sistema integrado inovador para satisfazer os requisitos muito elevados de Qualidade do Ar Interior (QAI) nos museus.	Horizon Europe	135 876		135 876	108 702	Receitas próprias	Aprovada
AR for Culture – CREA - proposal ID is 101181187	O projeto AR in Culture visa fortalecer a diversidade cultural e promover a inclusão, acelerando a transição digital nos setores culturais. Através de uma parceria de pequena escala, procura criar novas oportunidades com o uso de realidade aumentada e virtual, incentivando o interesse pela história e cultura de forma mais interativa e imersiva.	CREA-CULT-2024-COOP	72 636		72 636	72 636	—	Submetida a aguardar aprovação
Better Project – CREA - proposal ID is 101173940	O projeto "Sport4Better" é uma colaboração entre quatro organizações de Espanha, Portugal, Itália e Letónia, focadas no desporto, combate à discriminação e promoção dos direitos humanos. O objetivo é criar uma comunidade desportiva mais justa, combatendo a discriminação e promovendo a inclusão social, a igualdade de oportunidades e a participação de todos no desporto.	ERASMUS-LS - ERASMUS-SPORT-2024	59 000		59 000	59 000	—	Submetida a aguardar aprovação
BSVol - Youth - proposal ID is 101173940	O voluntariado é vital para a preservação e enriquecimento da cultura, fortalecendo comunidades, promovendo a inclusão social e garantindo a transmissão de tradições e património cultural às futuras gerações. Além de permitir que os indivíduos contribuam positivamente para a sociedade, enriquece também as suas vidas. No entanto, muitos voluntários não possuem as competências necessárias para desempenhar esta função, tornando a formação adequada em áreas específicas, como a cultura, fundamental.	ERASMUS-KA220-YOUTH	49 000		49 000	49 000	—	Submetida a aguardar aprovação
Connecting Youth - proposal ID is E10351866	A crescente alienação cultural dos jovens representa um desafio importante, que pode ser enfrentado através de esforços coordenados em educação, envolvimento comunitário e uso estratégico da tecnologia. Ao reconectar os jovens às suas raízes culturais, preservamos o património cultural para as futuras gerações e fortalecemos a identidade e a coesão social das nossas comunidades.	ERASMUS-KA220-YOUTH	100 000		100 000	100 000	—	Submetida a aguardar aprovação
Ezra - proposal ID is E10351866	Este projeto visa promover a participação ativa dos jovens em atividades culturais, ajudando-os a tornarem-se mais completos, conscientes e ligados às suas comunidades e ao mundo. Essa abordagem beneficia os jovens e fortalece a coesão social, enriquecendo a sociedade como um todo	ERASMUS-KA210-SCH	100 000		100 000	100 000	—	Submetida a aguardar aprovação
TEC Heritagel - D is E10351866	A aplicação de tecnologias imersivas na preservação cultural não apenas contribui para a conservação de artefactos e locais históricos, mas também democratiza o acesso ao património cultural, tornando-o mais acessível e envolvente para uma audiência global. Estas tecnologias proporcionam novas formas de experienciar, aprender e interagir com o património, transformando a forma como preservamos e promovemos a nossa herança cultural	ERASMUS-KA210-SCH	100 000		100 000	100 000	—	Submetida a aguardar aprovação

9. Orçamento e Plano Orçamental Plurianual (2025-2027)

No quadro a seguir apresenta-se o Orçamento e Plano Orçamental Plurianual para o período de 2025 a 2027. O objetivo é salientar as principais receitas e despesas previstas, avaliar a sustentabilidade orçamental e identificar os desafios para a execução financeira no período em análise.

Esta análise fundamenta os princípios do equilíbrio financeiro, garantindo o alinhamento com os objetivos económicos e sociais definidos para este período.

1. Receitas Previstas

1.1. Estrutura das Receitas

As receitas previstas para o período são compostas por:

- **Receitas Correntes:** Provenientes das transferências e venda de bens e serviços.
- **Receitas de Capital:** Inclui as transferências de capital.

1.2. Evolução das Receitas

Os valores previstos para as receitas totais são:

- **2025:** 64,08 milhões de euros
- **2026:** 66,97 milhões de euros
- **2027:** 60,43 milhões de euros

Observa-se que a receita corrente apresenta um crescimento sustentável, passando de 56,39 milhões de euros em 2025 para 60,38 milhões de euros em 2027, evidenciando uma base financeira estável.

A MMP tem como principal fonte de receita a indemnização compensatória, que em 2025 ascende a 31,45 milhões de euros.

O valor global das vendas de bens e serviços estimado para os três anos, ascende a 77,17 milhões de euros, tendo, para 2025, sido prevista uma diminuição da receita da bilheteira e cedências de espaços resultante, não só do encerramento parcial ou total de equipamentos, mas também da implementação do novo modelo de entradas gratuitas nos museus, monumentos e palácios nacionais, que entrou em vigor a 1 de agosto de 2024, conforme referido anteriormente.

Para além destas receitas, acrescem ainda as provenientes da venda de mercadorias nas lojas existentes nos diversos equipamentos, das rendas das cafetarias, da transferência de receitas de bilheteira, no âmbito do protocolo com o Parque Sintra Monte da Lua, bem como do protocolo Cartão Turístico Lisboa, mais conhecido por Lisboa Card.

A receita de capital cresce em 2026, passando de 7,68 milhões de euros para 8,83 milhões de euros, decorrente do aumento de capital da MMP para permitir o financiamento dos custos de reabilitação do Palácio Burnay, imóvel em risco e acentuado estado de degradação que será futuramente a sede da empresa, bem como do crescimento previsto das transferências relacionadas com projetos candidatos a financiamento europeu. No ano de 2027 verifica-se uma diminuição da receita de capital em consequência do término dos projetos candidatados em 2024 e do projeto do Burnay.

2. Despesas Previstas

2.1. Estrutura das Despesas

As despesas divididas estão em:

- **Despesas Correntes:** Relacionadas com o funcionamento da administração pública, incluindo despesas com pessoal, aquisição de bens e serviços e transferências.
- **Despesas de Capital:** Destinadas a investimentos e financiamentos estratégicos.
- **Despesas não efetivas:** Destinado ao Fundo para a Aquisição de Bens Culturais.

2.2. Evolução das Despesas

Os valores totais das despesas previstas são:

- **2025:** 64,08 milhões de euros
- **2026:** 66,97 milhões de euros
- **2027:** 60,43 milhões de euros

A despesa corrente regista um aumento moderado, atingindo 56,23 milhões de euros em 2027, o que reflete a manutenção dos serviços públicos e a valorização dos recursos humanos. As despesas com pessoal resultaram, para o triénio, em cerca de 93,41 milhões de euros, constituindo a maior componente das despesas correntes.

A aquisição de bens e serviços registou um ligeiro crescimento, enquanto as transferências atuais permaneceram quase constantes.

As despesas de capital serão significativas em 2025 e 2026 (11,43 milhões de euros e 14,78 milhões de euros), passando para 4,2 milhões de euros em 2027. Como referido anteriormente, a redução deve-se ao término do investimento para a reabilitação do Palácio Burnay, bem como dos projetos candidatados a financiamento europeu.

A despesa não efetiva é constituída pelos ativos financeiros, totalizando 1 milhão de euros em 2025. Nos termos do artigo 17º, do Decreto-Lei n.º 52/2024, de 30 de agosto, que cria o Fundo para a Aquisição de Bens Culturais, é referido que este fundo terá o capital inicial de 1 milhão de euros, a realizar integralmente pela MMP.

3. Saldos Orçamentais

3.1. Saldo Total

O orçamento apresenta um saldo total nulo em todos os anos.

3.2. Saldo Global

O saldo global representa a diferença entre a receita total (efetiva) e a despesa total (efetiva) do orçamento. No ano 2025, o orçamento apresenta um saldo global positivo, devido à consideração do Fundo para a Aquisição de Bens Culturais como ativo financeiro, sendo, portanto, enquadrado como despesa não efetiva.

3.3. Saldo Corrente

O saldo corrente, que reflete a diferença entre as receitas e despesas correntes, é positivo:

- **2025:** 4,75 milhões de euros
- **2026:** 5,95 milhões de euros
- **2027:** 4,15 milhões de euros

Este facto demonstra que as receitas correntes são suficientes para suportar as despesas operacionais, garantindo o equilíbrio orçamental.

3.4. Saldo de Capital

O saldo de capital é negativo, o que indica que os investimentos não são totalmente financiados por receitas de capital, recorrendo a outras fontes de financiamento.

3.5. Saldo Primário

O saldo primário apresenta-se positivo, uma vez que está excluída a despesa com os ativos financeiros e os encargos bancários. Em 2025, o saldo primário é de 1,02 milhões de euros.

Orçamento e Plano Orçamental Plurianual

Rubrica	Designação	Orçamento 2025	Euros	
			Plano Orçamental Plurianual	
			2026	2027
	Receita Corrente	56 394 678	58 137 290	60 387 604
R1	Receita Fiscal			
R11	Impostos diretos			
R12	Impostos indiretos			
R2	Contribuições para sistemas de proteção social e subsistemas de saúde			
R3	Taxas, multas e outras penalidades			
R4	Rendimentos de propriedade			
R5	Transferências Correntes	32 333 764	32 259 589	31 922 133
R51	Administrações Públicas	31 926 841	31 876 841	31 876 841
R511	Administração Central-Estado	31 450 000	31 450 000	31 450 000
R512	Administração Central-Outras Entidades	476 841	426 841	426 841
R513	Segurança Social			
R514	Administração Regional			
R515	Administração Local			
R52	Exterior- UE	406 923	382 748	45 292
R53	Outras			
R6	Venda de bens e serviços	23 690 914	25 470 701	28 017 771
R7	Outras receitas correntes	370 000	407 000	447 700
	Receita de capital	7 687 117	8 835 806	50 000
R8	Venda de bens de investimento			
R9	Transferências de Capital	7 687 117	8 835 806	50 000
R91	Administrações Públicas			
R911	Administração Central-Estado	7 101 500	8 112 400	50 000
R912	Administração Central-Outras Entidades			
R913	Segurança Social			
R914	Administração Regional			
R915	Administração Local			
R92	Exterior- UE	585 617	723 406	0
R93	Outras			
R10	Outras receitas de capital			
R11	Reposições não abatidas aos pagamentos			
	Receita efetiva (1)	64 081 795	66 973 096	60 437 604
	Receita não efetiva (2)	0	0	0
R12	Receita com ativos financeiros			
R13	Receita com passivos financeiros			
	Receita total (3)=(1)+(2)	64 081 795	66 973 096	60 437 604

Rubrica	Designação	Euros		
		Orçamento 2025	Plano Orçamental Plurianual	
			2026	2027
	Despesa Corrente	51 644 678	52 187 290	56 237 604
D1	Despesas com o pessoal	30 512 813	31 448 679	31 448 679
D11	Remunerações certas e permanentes	24 566 923	25 342 956	25 342 956
D12	Abonos variáveis ou eventuais	420 363	420 363	420 363
D13	Segurança social	5 525 527	5 685 360	5 685 360
D2	Aquisição de bens e serviços	19 650 024	19 829 350	20 347 563
D3	Juros e outros encargos	20 000	20 400	20 808
D4	Transferências Correntes	461 841	462 541	463 255
D41	Administrações Públicas	426 841	426 841	426 841
D411	Administração Central-Estado			
D412	Administração Central-Outras Entidades			
D413	Segurança Social			
D414	Administração Regional			
D415	Administração Local	426 841	426 841	426 841
D42	Instituições sem fins lucrativos	15 000	15 300	15 606
D43	Famílias	14 000	14 280	14 566
D44	Outras	6 000	6 120	6 242
D5	Subsídios			
D6	Outras despesas correntes	1 000 000	426 320	3 957 299
	Despesas de capital	11 437 117	14 785 806	4 200 000
D7	Investimento	11 437 117	14 785 806	4 200 000
D8	Transferências de Capital			
D81	Administrações Públicas			
D811	Administração Central-Estado			
D812	Administração Central-Outras Entidades			
D813	Segurança Social			
D814	Administração Regional			
D815	Administração Local			
D82	Instituições sem fins lucrativos			
D83	Famílias			
D84	Outras			
D9	Outras despesas de capital			
	Despesa efetiva (4)	63 081 795	66 973 096	60 437 604
	Despesa não efetiva (5)	1 000 000		
D10	Despesa com ativos financeiros	1 000 000		
D11	Despesa com passivos financeiros			
	Despesa total (6)=(4)+(5)	64 081 795	66 973 096	60 437 604
	Saldo total (3)-(6)	0	0	0
	Saldo global (1)-(4)	1 000 000	0	0
	Despesa primária	63 061 795	66 952 696	60 416 796
	Saldo corrente	4 750 000	5 950 000	4 150 000
	Saldo de capital	-3 750 000	-5 950 000	-4 150 000
	Saldo primário	1 020 000	20 400	20 808

10. Plano Plurianual de Investimento (2025-2027)

Com base nos dados fornecidos, verifica-se um crescimento significativo nos investimentos planeados ao longo do período 2025-2027. O objetivo é orientar a alocação de recursos financeiros em projetos estruturantes e estratégicos, garantindo um desenvolvimento económico e social sustentável.

Os recursos estão distribuídos em diversas áreas, com destaque para:

- **Obras e Reabilitação:** Projetos como a recuperação do Palácio do Burnay (15,3 milhões de euros) e obras de requalificação em museus (3,1 milhões de euros) demonstram um forte compromisso com a preservação do património cultural.
- **Aquisição de obras de arte:** Um dos investimentos de maior relevância no período corresponde à aquisição de obras de arte, com um montante total previsto de 6 milhões de euros, reforçando o património cultural e a valorização do setor artístico.
- **Equipamentos e Tecnologia:** A substituição de equipamentos informáticos e administrativos, e a aquisição de equipamento básico recebe um investimento significativo, somando 2,7 milhões de euros.
- **Sustentabilidade e Inovação:** Projetos como "Mediterranean Resilience" e "SmartScape" evidenciam a preocupação com a adaptação às mudanças climáticas e soluções urbanas inteligentes.
- **Acessibilidade:** Iniciativas como "Iter Aequitas - Portugal 2030" investem na inclusão de pessoas com deficiência em espaços culturais, com um orçamento superior a 1,2 milhão de euros.

No total, o PPI prevê um montante de 30,3 milhões de euros, distribuídos ao longo dos próximos anos, demonstrando um planeamento robusto e equilibrado entre infraestrutura, tecnologia, cultura e sustentabilidade.

11. Contrato-programa

Na data de apresentação do presente Plano de Atividades e Orçamento, está 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.

Contudo, importa referir que a respetiva indemnização compensatória se encontra já definida e prevista em sede de Orçamento de Estado para 2025, no montante de 31.450.000€ e que os objetivos, indicadores e metas apresentados neste documento são os propostos pelo Conselho de Administração nesse âmbito.

12. Quadro Síntese de Autorizações Requeridas

Autorizações Necessárias	Fundamentação	Normativo Aplicável	Página do PAO correspondente
<p>Autorização para contratação de 40 trabalhadores em 2025 para completar o quadro de pessoal da empresa.</p>	<p>Para assegurar a composição mínima necessária para o desenvolvimento da atividade da entidade e dos Museus e monumentos que gere. Há fortes constrangimentos e necessidades de pessoal sobretudo nas áreas de gestão administrativa e financeira, espaços, coleções, projetos especiais (ex. serviços educativos) e assistentes de sala.</p> <p>Recorde-se que nas áreas financeiras, de recursos humanos e de sistemas de informação não transitaram recursos 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. Também assistentes de sala são imprescindíveis manter museus em funcionamento, sendo que atualmente há diversos que fecham mais cedo ou à hora de almoço, prejudicando visitantes e receita de bilheteira.</p> <p>Indispensável para o cumprimento da missão de serviço público com que a entidade se compromete. Previsto no orçamento apresentado.</p>	<p>Ponto 3, alínea viii) das IEPAO2025* e Artigo 132.º do Decreto-Lei 17/2024, de 29 de janeiro (Decreto-Lei de Execução Orçamental)</p>	<p>Páginas 30 e 31, 116 a 118 e 129 a 131</p>
<p>Autorização genérica para a celebração de cotratos de trabalho a termo resolutivo para substituição de trabalhadores detentores de contrato sem termo, para a mesma função, que se encontrem ausentes, nomeadamente por doença ou parentalidade</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 , nº 1 das IEPAO2025* e Artigo 132º do Decreto-Lei 17/2024, de 29 de janeiro (Decreto-Lei de Execução Orçamental)</p>	<p>Páginas 30 e 31, 116 a 118 e 129 a 131</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, arredondado por excesso</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. Indispensável para o cumprimento da missão de serviço público com que a entidade se compromete.</p>	<p>Ponto 5 , nº 2 das IEPAO2025* e Artigo 132º do Decreto-Lei 17/2024, de 29 de janeiro (Decreto-Lei de Execução Orçamental)</p>	<p>Páginas 30 e 31, 116 a 118 e 129 a 131</p>

* Instruções para a Elaboração dos Planos de Atividade e Orçamento para 2025-2027, incluindo o Plano de Investimentos, das empresas públicas, reclassificadas e não reclassificadas, do Setor Empresarial do Estado (SEE), com exclusão das entidades públicas empresariais do SNS

13. Anexos

Anexo I – Resolução do Conselho de Ministros nº 15/2024

Anexo II – Parecer do Órgão de Fiscalização (ROC e Conselho Fiscal)

Anexo I

Resolução do Conselho de Ministros nº15/2024



PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS

Resolução do Conselho de Ministros n.º 15/2024

Sumário: Autoriza a Museus e Monumentos de Portugal, E. P. E., a assumir os encargos plurianuais relativos ao projeto de investimento para reabilitação do Palácio Burnay e respetivos jardins.

A Museus e Monumentos de Portugal, E. P. E., foi criada pelo Decreto-Lei n.º 79/2023, de 4 de setembro, no âmbito do processo de reorganização da Direção-Geral do Património Cultural, sucedendo-lhe na missão, nas atribuições, no património e nos recursos humanos nos domínios da conservação, restauro, proteção, valorização e divulgação das coleções nacionais e do património cultural móvel, bem como da gestão dos museus, monumentos e palácios nacionais e da execução da política museológica nacional.

A opção por este novo modelo de gestão traduz a vontade de promover a requalificação dos museus, monumentos e palácios, a produção de conhecimento, a conservação e valorização das coleções nacionais, bem como de inovar e promover a qualificação da oferta de programação cultural e das experiências de fruição do património cultural, com um maior envolvimento dos públicos e da sociedade em geral.

Para a instalação da sede da Museus e Monumentos de Portugal, E. P. E., o Palácio Burnay, em Lisboa, antes afeto à área governativa das finanças, passa agora a estar afeto a esta entidade da área governativa da cultura, o que vem permitir a reabilitação deste imóvel — classificado como imóvel de interesse público pelo Decreto n.º 28/82, de 26 de fevereiro, e com zona especial de proteção estabelecida pela Portaria n.º 39/96, de 13 de fevereiro — e a sua valorização enquanto espaço de fruição cultural.

Por conseguinte, verificando-se a necessidade urgente de investir na limpeza, restauro, recuperação e adaptação para garantir a solidez, segurança e salubridade do imóvel do Palácio Burnay para instalação da sede da Museus e Monumentos de Portugal, E. P. E., bem como na recuperação dos seus jardins e anexos, procede-se à correspondente autorização prévia para assunção de encargos plurianuais.

Assim:

Nos termos da alínea e) do n.º 1 do artigo 17.º e do artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 197/99, de 8 de junho, e da alínea g) do artigo 199.º da Constituição, o Conselho de Ministros resolve:

1 — Autorizar a Museus e Monumentos de Portugal, E. P. E., a assumir os encargos plurianuais relativos ao projeto de investimento para reabilitação do Palácio Burnay e respetivos jardins, até ao montante máximo de 15 763 900 EUR.

2 — Estabelecer que os encargos financeiros previstos na presente resolução não podem exceder, em cada ano económico, os seguintes montantes:

- a) 2024: 2 870 000 EUR;
- b) 2025: 4 731 500 EUR;
- c) 2026: 8 112 400 EUR;
- d) 2027: 50 000 EUR.

3 — Determinar que os montantes fixados para cada ano económico no número anterior podem ser acrescidos do saldo apurado no ano que lhe antecede.

4 — Determinar que os encargos orçamentais decorrentes da presente resolução são suportados com origem em verba prevista no programa orçamental das finanças.

5 — Estabelecer que a presente resolução produz efeitos a partir da data da sua aprovação.

Presidência do Conselho de Ministros, 4 de janeiro de 2024. — O Primeiro-Ministro, *António Luís Santos da Costa*.

117268637

Anexo II

Parecer do Órgão de Fiscalização (ROC e Conselho Fiscal)

O Relatório e o Parecer do Revisor Oficial de Contas, bem como o Parecer do Conselho Fiscal, serão emitidos e anexados posteriormente.